THOMAS L. FRIEDMAN

YİRMİ BİRİNCİ YÜZYILIN KISA TARİHİ

DÜNYA DÜZDÜR

2. Baskı



By
BOYNER YAYINLARI

Thomas L. Friedman, New York Times gazetesi dış haberler köşe yazarıdır. Köşesindeki yazılarıyla üç kez Pulitzer Ödülü kazanan Friedman'ın çok satanlar arasına girmiş üç kitabı vardır: National Book Award ödülü kazanan ve Ortadoğu konusunda yayınlamış en aydınlatıcı kitap olarak görülen From Beirut to Jerusalem (1989), Lexus ve Zeytin Ağacı: Küreselleşmenin Geleceği (Boyner Yayınları, 2000), Longitudes and Attitudes: Exploring the World After September 11. Friedman, ailesiyle birlikte ABD'nin Bethesda (Maryland) şehrinde yaşamaktadır.

Dünya Düzdür

BOYNER YAYINLARI
Eski Büyükdere Caddesi, Park Plaza 22, Maslak-İstanbul
Tel: (212) 345 09 00
by@boyner-holding.com.tr

Orijinal Adı: The World is Flat

Genel Yayın Yönetmeni: Gülşen Heper
Yazarı: Thomas L. Friedman
Çeviri: Levent Cinemre

ISBN: 975-7004-50-2

1. Basım: Şubat 2006, İstanbul
2. Basım: Nisan 2006, İstanbul

Kapak Tasarımı: Rafineri Reklamcılık
Baskı: Altan Matbaa Ltd.

Dünya Düzdür

21. Yüzyılın Kısa Tarihi

Thomas L. Friedman

Çeviren: Levent Cinemre

Matt'e, Kay'e ve Ron'a

İçindekiler

Dünya Nasıl Düz Oldu?

1

Ben Uyurken

Muhammed inanışına, her türlü zındıklığa, putataparlığa düşman olan ve kutsal Katolik Hıristiyan dinine gönül vererek onu yücelten Ekselansları, hükümdarlarını ve topraklarını görmek, yaradılışlarını öğrenmek ve onları kutsal dinimize döndürmek için kullanılması uygun düşecek yöntemi araştırmak üzere ben Kristof Kolomb'u, adı geçen Hint ülkelerine göndermeye karar verdiler. Doğuya kara yoluyla gitmememi, bunun alışılmış bir yol olduğunu, bugüne değin kimsenin geçmiş olduğuna dair kesin tek bir iz bulunmayan batı yolunu tutmamı buyurdular.

Kristof Kolomb'un 1492 tarihli keşif yolculuğunun seyir defterinin girişi

Daha önce kimse bana golf sahasında şöyle bir talimat vermemişti: "Microsoft'a ya da IBM'e nişan al." Güney Hindistan'ın Bangalore şehir merkezindeki KGA Golf Kulübü'nün ilk deliğinin yakınlarında duruyordum. Oyun arkadaşım, yeşil alanın az ötesindeki çelik ve camdan yapılmış iki parlak binayı gösteriyordu. Goldman Sachs binası o zamanlar henüz yapılmamıştı. Yapılmış olsaydı, onu da işaret ederek üçünü birlikte gösterirdi mutlaka. HP ve Texas Instruments'ın ofis binaları ise dokuzuncu deliğin arka taraflarında, onuncu deliğin oralardaydı. Hepsi bu kadar değil. Top ayakları, yazıcı şirketi Epson'dandı. Sopa taşıyıcılarımızdan biri, 3M şapkası takıyordu. Dışarıda, trafik işaretlerinin ve tabelalarının bir kısmına Texas Instruments sponsor olmuştu. Yoldaki bir billboard'da dumanı tüten bir pizzanın gösterildiği Pizza Hut reklamında da, "cigabaytlık lezzet" sloganı yazılıydı.

Hayır, burası Kansas falan değildi. Ama Hindistan'a da pek benzemiyordu. Yeni Dünya burası mıydı? Yoksa Eski Dünya mıydı? Belki de Geleceğin Dünyasıydı...

Hindistan'ın Silikon Vadisi olan Bangalore'ye, kendi Kolombvari keşfimi yapmak için gelmiştim. Kolomb, o günlerde Portekizli kâşiflerin yapmaya çalıştığı gibi Afrika'yı güneyden ve doğudan dolaşmak yerine, Doğu Hint Adaları'na kadar uzanan açık bir deniz olduğunu varsaydığı Atlantik Okyanusu'nda sürekli batıya yol alarak Hindistan'a daha kısa bir yol bulmak için *Niña*, *Pinta* ve *Santa María* adlı gemilerle yola çıkmıştı. O zamanlar, hesapsız zenginliklerin kaynağı olarak görülen Hindistan ve Doğu'nun büyüleyici Baharat Adaları, altınlarıyla, incileriyle, mücevherleriyle ve ipeğiyle ün kazanmıştı. Müslüman devletlerin Avrupa'ya karadan ulaşan kervan yollarını kapatmasından sonra Hindistan'a böyle kestirme bir yol bulunması, hem Kolomb'u hem de İspanyol monarşisini zengin ve güçlü kılacaktı. Kolomb'un sefere çıkarken dünyanın yuvarlak olduğunu varsaydığının kanıtı, hep batıya giderek Hindistan'a ulaşabileceğine inanmasıydı. Ama mesafeyi yanlış hesaplamıştı. Dünyayı, olduğundan daha küçük bir küre sanıyordu. Doğu Hint Adaları'na varmadan bir kıtaya ayak basacağını düşünmemişti. Ama yine de yeni dünyada rastladığı halkları "Hintliler" olarak adlandırdı. Memleketine dönünce, koruyucusu Kral Fernando ile Kraliçe İsabel'e, Hindistan'a ulaşamamış olsa da dünyanın yuvarlak olduğunu doğruladığını söyledi.

Bense Hindistan'a gitmek için Frankfurt üzerinden doğuya doğru yola çıktım. Lufthansa'dan *business class* biletim vardı. Uçakta, koltuğumun kolunda bulunan ekrandaki GPS haritası sayesinde hangi yöne gittiğimi tam olarak biliyordum. Tam zamanında ve salimen yere indim. Ben de Hintliler olarak adlandırılan yerlilerle karşılaştım. Ben de Hindistan'ın zenginliklerini arıyordum. Kolomb, kendi zamanında servetin kaynağını oluşturan nesneleri –değerli madenler, ipek, baharat– arıyordu. Benim aradığımsa, nesneler, donanım değildi; yazılım, beyin gücü, karmaşık algoritmalar, bilişim işçileri, çağrı merkezleri, iletim protokolleri, optik mühendislikte yapılan atılımlar, yani çağımızda servetin kaynağını oluşturan şeylerdi. Kolomb, rastladığı yerlileri, ücretsiz insan gücü sahibi olmak için köleleştirmekten memnundu.

Benim tek istediğimse, Hintlilerin bizim işlerimizi elimizden nasıl aldıklarını, hizmetler ve bilişim teknolojisi alanlarında Amerika ve sanayileşmiş diğer ülkelere yönelik bu kadar önemli bir ta-

şeronluk (*outsourcing*)[1] havuzunu nasıl oluşturduklarını anlamaktı. Kolomb'un üç gemisinde yüzden fazla adamı vardı. Benimse Discovery Times kanalında çalışan ve Hintli şoförlerin çıplak ayakla sürdükleri iki minibüse rahatlıkla sığacak ekipmana sahip küçük bir ekibim. Ben de, tabiri caizse, sefere çıktığımda, dünyanın yuvarlak olduğunu varsayıyordum. Ama gerçek Hindistan'da tanık olduklarım, bu fikre inancımı derinden sarstı. Kolomb, tesadüfen Amerika'ya gitmiş, ama Hindistan'ın bir parçasını keşfettiğini sanmıştı. Bense gerçek Hindistan'a gittim, ama orada tanıştığım birçok insanın Amerikalı olduğunu düşündüm. Bunlardan bazıları hakikaten Amerikan isimleri almıştı. Bazılarıysa çağrı merkezlerinde Amerikan aksanını, yazılım laboratuvarlarında da Amerikan iş yöntemlerini başarıyla taklit ediyordu.

Kolomb, kral ve kraliçesine dünyanın yuvarlak olduğunu rapor etti ve bu keşfi yapan ilk insan olarak tarihe geçti. Bense eve döndüğümde keşfimi sadece karımla, o da fısıltıyla paylaşabildim.

"Tatlım, sanırım dünya düz" diye açtım sırrımı.

Bu sonuca nasıl ulaştım? Sanırım her şeyin, Infosys Technologies Limited'de, Nandan Nilekani'nin konferans salonunda başladığı söylenebilir. Infosys, Hindistan enformasyon teknolojisi dünyasının mücevherlerinden, CEO Nilekani de Hint sanayisinin en düşünceli ve saygın kaptanlarından biri. Nilekani'yle röportaj yapmak ve tesisleri gezmek için, Discovery Times ekibiyle birlikte Bangalore'un merkezinden yaklaşık kırk dakikalık bir araba yolculuğuyla Infosys kampüsüne vardık. Kampüse giden bozuk yol, kutsal ineklerle, at arabalarıyla ve minibüslerimizin etrafında itişe kakışa yol alan motorlu çekçeklerle doluydu. Ama bir kez kampüse girdiniz mi, tamamen farklı bir dünyadaydınız. İri kaya parçalarının ve düzgün biçilmiş çimlerin arasına devasa bir yüzme havuzu yerleştirilmişti. Restoranlar ve müthiş bir sağlık kulübü vardı. Cam ve çelikten oluşan binalar, haftada bir yerden biten yabanî otlar gibi yükseliyordu. O binaların bazılarında Infosys çalışanları, Amerikalı ve Avrupalı şirketler için özel yazılımlar hazırlıyorlar. Diğer binalarda ise Amerika ve Avrupa merkezli çokuluslu büyük şirketlerin, bilgisayar bakımından dünyanın her tarafından oraya yönlendirilen müşteri telefonla-

1. Birtakım işlerin başka firma ya da kişilere yaptırılması, dışarıya verilmesi. Bir tür mal ve hizmet taşeronluğu. Kitapta, özellikle bilgisayar ortamına aktarılabilen ve yaratıcılık değil, teknik kapasite gerektiren bazı işlerin, Hindistan ve Çin gibi işgücünün ucuz olduğu ülkelerde yaptırıldığı sıkça örnekleniyor. (ç.n.)

rına cevap verilmesine, özel araştırma projelerine kadar çok çeşitli arka ofis işleri yapılıyor. Güvenlik çok sıkı; kapılar kameralarla gözleniyor. Mesela American Express elemanıysanız, General Electric için araştırma ve işletme hizmeti veren binaya giremiyorsunuz. Boyunlarında tanıtım kartları sallanan kadınlı erkekli genç Hintli mühendisler, binadan binaya koşuşturuyorlar. Bakıyorum da şu delikanlı vergi beyannamemi hazırlayabilirmiş gibi duruyor. Şu genç kız da bilgisayarımı parça parça sökebilirmiş gibi görünüyor. Bir başkası ise bilgisayarımı tasarlayan kişi, belki de!

Röportajdan sonra Nilekani bizim televizyon ekibine Infosys'in küresel konferans merkezini gezdirdi. Burası, Hindistan taşeronluk sektörünün merkezi. Merkez, ahşap panolarla süslü, Amerika'da Ivy League'de[2] yer alan bir hukuk okulunun yan yana dizili sınıflarını andıran, ambar büyüklüğünde bir salon. Salonun bir yanında duvar boyutlarında dev bir ekran var, ekranın üzerinde de telekonferans için kameralar. O güne kadar gördüğüm en büyük düz ekranı gösteren Nilekani, gururla, "İşte bizim konferans salonumuz burası. Ekran, sanırım Asya'nın en büyüğü. Tam kırk dijital ekran bir araya getirildi" diyor. Söylediğine göre, Infosys, istediği an, belli bir projenin küresel tedarik zincirindeki tüm ana oyuncularla o süper ekranda sanal toplantı yapabiliyormuş. Yani Amerikalı tasarımcılar ile Hintli yazılımcılar ve Asyalı üreticiler, ekranda birbirleriyle konuşabiliyormuş. "New York, Londra, Boston ve San Francisco'daki insanlarla buradan canlı toplantı yapabiliriz. Diyelim ki üretim Singapur'da yapılıyor, Singapur'dan biri de aramıza canlı katılabilir... Küreselleşme budur." Ekranın üzerinde, Infosys'in işgününü gayet güzel özetleyen sekiz tane saat var: 24/7/365. Saatlerin altında şöyle yazıyor: ABD Batı, ABD Doğu, GMT, Hindistan, Singapur, Hong Kong, Japonya, Avustralya.

Nilekani, "Taşeronluk, bugün dünyada gerçekleşen çok daha temel bir şeyin boyutlarından biri sadece. Geçtiğimiz birkaç yılda, özellikle de dünyanın her yanına genişbant bağlantı kurmak, deniz altına kablolar döşemek gibi şeyler için yüz milyonlarca dolar yatırım yapıldığı *balon köpüğü çağında*, teknolojiye büyük para akıtıldı" diye anlatıyor. "Bu arada, bilgisayarlar ucuzluyor ve dünyanın her yanına dağılıyordu. Yazılımda patlama yaşanıyordu. Google gibi arama motorları *(client server)* ve elektronik posta ortaya çıkıyordu. Bir işi küçük parçalarına ayırarak bir parçasını

2. Amerika'nın en seçkin okulları. (ç.n.)

Bangalore'ye, diğerini Pekin'e gönderip birbirine uzak mesafelerde aynı bütün için çalışmayı daha kolay hale getiren telifli yazılımlar hazırlanıyordu. Bu gibi gelişmeler 2000 yılı civarında aniden bir araya gelince, fikrî çalışmanın, fikrî sermayenin bir yerden bir yere gönderilmesine olanak sağlayan bir zemin oluştu. Fikrî sermaye, artık parçalarına bölünebiliyor, bir yerlere gönderilebiliyor, dağıtılabiliyor, üretilebiliyor ve tekrar bir araya getirilebiliyor. Bu durum, işimizi, özellikle de fikrî üretimimizi yapma biçimimizi, tamamen özgürleştirdi... Bangalore'de bugün gördüğünüz şey, bir araya gelen bütün bu gelişmelerin sonuçlarıdır."

Nilekani'nin ofisinin dışında kanepede oturmuş, ekibin kameraları kurmasını bekliyorduk. Bir ara bu gelişmelerin anlamını toparlayıp özetleyen Nilekani, öyle bir cümle etti ki, kulağıma küpe oldu: "Tom, oyun sahası artık aynı hizaya geliyor, düzleşiyor." Nilekani, Hindistan gibi ülkelerin, küresel bilişimde daha önce asla olmadığı kadar rekabete hazır olduğunu ve Amerika'nın da buna bir an önce hazırlanması gerektiğini söyledi. Amerika'ya kafa tutulacağını düşünüyordu ve ona göre bu Amerika için iyi bir şeydi, çünkü Amerika, ancak kendisine kafa tutulunca elinden gelenin en iyisini yapardı. Infosys kampüsünden ayrılıp Bangalore'ye doğru hoplaya zıplaya dönerken o cümleyi sakız gibi ağzımda çevirip duruyordum: "Oyun sahası düzleşiyor."

Nandan'ın söylediği şey, diye düşünüyordum, oyun sahasının düzleştiğiydi... Düzleşmek mi? Düzelmek... Düz... Aman Tanrım, adam bana dünyanın düz olduğunu söylüyordu!

Zamanının basit seyrüsefer aletlerini kullanan Kolomb, beş yüz yıldan fazla bir süre önce ufkun ötesine yelken açıp salimen dönerek dünyanın yuvarlak olduğunu kanıtlamıştı. Bense Bangalore'deydim ve yanımda, ülkesinin en üst düzey teknik okulunda eğitim görmüş, zamanının en ileri teknolojisini kullanan, Hindistan'ın en akıllı mühendislerinden biri olan Nandan vardı. Nandan, dünyanın, küresel tedarik zincirini sanal toplantıya davet ettiği ekran kadar düz olduğunu söylüyordu. Daha da ilginci, bunun gayet iyi bir şey olduğunu, insanlığın gelişmesinde bir kilometre taşı anlamına geldiğini, Hindistan ve tüm dünya açısından büyük bir fırsat yarattığını dile getiriyordu. Dile getirdiği şey, şuydu aslında: Dünyamızı düzleştirmiştik!

Minibüsün arka koltuğunda defterime iki kelime yazdım: "Dünya düzdür." Yazdığım anda da, Bangalore'deki iki haftalık çekim es-

nasında gördüğüm ve duyduğum her şeyin altında yatan mesajın bu olduğunu fark ettim. Küresel rekabet sahası düzeltiliyor, aynı düzeye getiriliyordu. Dünya, düzleşiyordu.

Bunu fark ettiğimde heyecan ve korkuyla doldum. İçimdeki gazeteci, sabah manşetlerini daha iyi anlamamı, dünyada olup biteni daha iyi açıklamamı sağlayacak bir çerçeve bulduğu için heyecanlıydı. Dünya tarihinde görülmedik sayıda insanın, daha fazla insanla, daha fazla iş biçimi üzerinden, dünyanın pek çok köşesinde, daha eşit bir zeminde sürece katılması ve gerçek zamanlı (*real time*) rekabette yer alması, artık mümkündü. Bilgisayarlarla, elektronik postalarla, ağlarla *(network),* telekonferanslarla ve dinamik yeni yazılımlarla mümkündü. Nandan'ın bana söylediği, işte buydu. Hindistan'a yaptığım seferde keşfettiğim şey, buydu. Elinizdeki kitabın anlattığı şey de bu. Dünyanın düz olduğunu düşünmeye başladığınız anda, bir sürü şey, bambaşka anlamlar kazanıyor. Beni kişisel olarak heyecanlandıran bir başka şey de, gezegenimizdeki tüm bilgi merkezlerinin tek bir küresel şebekeye *(network)* bağlanması anlamına geldiği için, eğer politika ve terörizm engel olmazsa, dünyanın düzleşmesinin şaşırtıcı bir refah ve yenilikler çağını başlatma ihtimalidir.

Düz bir dünya üzerine derin derin düşünürken bir yandan da meslekî ve kişisel açılardan endişe ve korku duydum. Kişisel olarak, düz bir dünyada birbiriyle işbirliği yapacak olanların sadece yazılımcılar ve bilgisayar uzmanları olmadığı gerçeği beni korkuttu. El Kaide ve diğer terörist şebekeler de aynı şeyi yapacaktı. Oyun sahası, sadece bir grup yenilikçinin oyuna sokulup ellerine süper güçler verilmesiyle düzleştirilemeyecekti. Öfkeli, hüsrana uğramış ve aşağılanmış kadın ve erkeklerden oluşan koca bir grup da aynı şekilde, ellerinde süper güçlerle sahaya girecekti.

Meslekî açıdan da dünyanın düz olduğunu kabul etmek benim için biraz sinir bozucuydu. Fark ettim ki dünya, ben uyurken düzleşiyordu ve ben bunu kaçırmıştım. Aslında tam olarak uyuyor sayılmazdım, daha ziyade başka bir şeyle meşguldüm. 11 Eylül'den önce küreselleşmeyi izlemeye ve ekonomik entegrasyonun "Lexus" güçleri ile kimlik ve milliyetçiliğin "Zeytin Ağacı" güçleri arasındaki gerilimi keşfetmeye, yani 1999'da yayımlanan *Lexus ve Zeytin Ağacı-Küreselleşmenin Geleceği*[3] (The Lexus and the Olive Tree) adlı kitabıma odaklanmıştım. Ama 11 Eylül'den sonra zeytin ağacı savaşları benim için fazla tüketici olmaya başlamıştı. Neredeyse tüm

3. Boyner Yayınları, Ocak 2000.

zamanımı Arap ve Müslüman ülkelerde dolaşarak geçiriyordum. Küreselleşmenin izini işte bu yıllarda kaybetmiştim.

O izi, 2004 Şubat ayında Bangalore'ye yaptığım gezide tekrar yakaladım. Yakalayınca da ben Kâbil'e ve Bağdat'ın zeytin bahçelerine kafayı takmışken önemli şeylerin gerçekleşmiş olduğunu hemen anladım. Küreselleşme yepyeni bir düzeye gelmişti. *Lexus ve Zeytin Ağacı* ile bu kitabı bir arada düşünürseniz, küreselleşmenin üç büyük çağı olduğu şeklinde tarihî bir sav göreceksiniz. Bu çağlardan ilki, Kolomb'un Eski Dünya ile Yeni Dünya arasında ticareti başlatan sefere çıktığı tarih olan 1492'den 1800'ler civarına kadar sürdü. Bu çağa, "Küreselleşme 1.0" diyorum. Bu çağ, dünyayı büyük boydan orta boya küçülttü. Küreselleşme 1.0, ülkelerle ve kas gücüyle ilgiliydi. Yani Küreselleşme 1.0'da değişimin esas motoru, küresel entegrasyon sürecinin itici gücü, ülkenizin ne kadar kas gücüne sahip olduğu (ne kadar adaleniz, ne kadar beygir gücünüz, ne kadar rüzgâr ve sonradan buhar gücünüz var) ve bu gücün ne ölçüde yaratıcı kullanıldığıydı. Bu çağda, çoğunlukla din veya emperyalizmden veya her ikisinden birden ilham alan hükûmetler ve ülkeler, duvarları yıkarak ve dünyayı birbirine örerek küresel entegrasyona giden yolu açtılar. Küreselleşme 1.0'da esas soru şuydu: Küresel fırsat ve rekabette ülkemin yeri neresi? Ülkem aracılığıyla küreselleşip diğerleriyle işbirliğine nasıl gidebilirim?

İkinci çağ, "Küreselleşme 2.0", yaklaşık olarak 1800'lerde başlayarak Büyük Bunalım ile Birinci ve İkinci Dünya savaşlarında ara verdikten sonra 2000'e kadar devam etti. Bu çağ ise dünyayı orta boydan küçük boya indirdi. Küreselleşme 2.0'da değişimin esas motoru, küresel entegrasyonun itici gücü, çokuluslu şirketlerdi. Çokuluslu şirketler, önce Hollandalı ve İngiliz anonim şirketlerin yayılmasıyla ve Sanayi Devrimi'yle pazar ve işgücü için küresel düzeye çıktılar. Bu çağın ilk yarısında küresel entegrasyona güç katan şey, buhar makinesi ve demiryolları sayesinde ulaşım maliyetinin azalmasıyken ikinci yarısında, telgrafın, telefonun, kişisel bilgisayarların, uyduların, fiber optik kabloların ve internetin ilk versiyonunun yaygınlaşması sayesinde iletişim maliyetinin azalmasıydı. Malların ve bilginin, küresel bir piyasa oluşturmaya yetecek ölçüde kıtadan kıtaya hareket etmesi, ürünlerin ve işgücünün küresel olarak alınıp satılması anlamında gerçek bir küresel ekonominin doğduğunu ve olgunlaştığını bu çağda gördük. Bu küreselleşme çağının itici gücü, çağın başlarında buhar makinesi ile demiryollarındaki, sonlarına

doğru ise telefonlar ve merkezî işlem birimlerine kadar, donanımdaki atılımdı. Bu çağın esas sorusu da şuydu: Küresel ekonomide şirketimin yeri neresi? Ülkem fırsatları nasıl değerlendiriyor? Nasıl küreselleşebilirim ve şirketim aracılığıyla diğerleriyle işbirliğine nasıl gidebilirim? *Lexus ve Zeytin Ağacı*, esas olarak, bütün dünyada duvarların yıkılmaya başladığı, entegrasyonun ve entegrasyona karşı tepkinin yepyeni bir aşamaya yükseldiği bu çağı anlatıyordu. Ancak duvarlar yıkılsa da dikiş izi bile belli olmayacak bir entegrasyona varmak için daha birçok engel vardı. Hatırlayalım, Bill Clinton 1992'de başkan seçildiğinde hükûmettekiler ile akademisyenler dışında kimsenin e-posta adresi yoktu. 1998'de *Lexus ve Zeytin Ağacı*'nı yazarken, internet ile e-ticaret daha yeni yeni havalanıyordu.

Ama havalanıp uçuşa geçti –onunla beraber, başka bir sürü şey de ben uyurken uçuşa geçti. Zaten bu kitapta 2000 yılı civarında yepyeni bir çağa girdiğimizi, bunun için ileri sürüyorum: "Küreselleşme 3.0." Küreselleşme 3.0, dünyayı küçük boydan minicik boya dönüştürürken oyun sahasını da düzleştiriyor. Küreselleşme 1.0'ın itici gücü küreselleşen ülkeler, Küreselleşme 2.0'ın itici gücü küreselleşen şirketlerken, Küreselleşme 3.0'ın itici gücü ve bu çağa biricik karakterini kazandıran şey, küresel düzeyde işbirliği yapmak ve rekabete girmek için *bireylerin* ele geçirdikleri yeni güçtür. Bireylerin ve grupların bu kadar kolay ve bu kadar pürüzsüz küreselleşebilmesine olanak veren kaldıraç ise, beygir gücü veya donanım değil, hepimizi kapı komşusu haline getiren küresel fiber optik şebekeyle birlikte yazılımdır, her türden yeni bilgisayar uygulamalarıdır. Artık bireyler şu soruyu sorabilirler ve sormalıdırlar da: Küresel fırsat ve rekabette benim yerim neresi? Kişi olarak, diğer insanlarla küresel işbirliğine nasıl gidebilirim?

Ancak, küreselleşme 3.0'ın önceki çağlardan ayrıldığı nokta, sadece dünyayı küçültüp düzleştirmesi ve bireyleri öne çıkarması değil. Esas olarak Avrupalı ve Amerikalı bireyler ve şirketlerce sürdürülmemesiyle de Küreselleşme 1.0 ve 2.0'dan farklı. 18. yüzyılda dünyanın en büyük ekonomisi Çin'di, ama çoğunlukla küreselleşmeyi gerçekleştiren ve sistemi şekillendiren Batılı ülkeler, şirketler ve yenilikçilerdi. Zamanla bunun da geçerliliği azaldı. Çünkü dünyayı küçülten ve düzleştiren Küreselleşme 3.0, sadece bireylerce sürdürülmüyor. Giderek daha çok çeşitlilik içeren bireylerce, yani Batılı olmayan, beyaz olmayan bireylerce de sürdürülüyor. Bireyler, düz dünyanın her köşesinde gücü ellerine geçiriyor. Küreselleşme 3.0,

çok daha fazla insan için fişi takıp işe başlamayı (*plug and play*) mümkün hale getirdikçe insanoğlunun oluşturduğu gökkuşağında her renkten bireyin yerini aldığını göreceksiniz.

(Küreselleşme 3.0'ın en önemli ve yeni özelliği, bireylerin bu şekilde güçlenmesidir. Ancak büyük ve küçük şirketler de bu çağda yeni bir güç kazanmışlardır. Önümüzdeki sayfalarda bu iki noktayı da ayrıntısıyla tartışacağım.)

O gün Bangalore'de Nandan'ın ofisinden çıkarken bu söylediklerimi ancak çok kaba hatlarıyla düşündüğümü belirtmeme gerek yok. Ama o akşam oteldeki odamın balkonunda oturup bu değişimler üzerine derin derin düşünürken, bir şeyi biliyordum artık: Her şeyi bir yana bırakıp bu düzleştirici sürecin nasıl oluştuğunu, bunun ülkeler, şirketler ve bireyler için ne gibi sonuçlar doğurabileceğini anlamamı sağlayacak bir kitap yazmak istiyordum. Hemen telefonu alıp karım Ann'i aradım ve, "*Dünya Düzdür* diye bir kitap yazacağım" dedim. Biraz güldü, ama ilgisini de çekti. Hatta belki de ilgisini çekmekten *çok* eğlendirdi! Sonuç itibariyle karımı dünyanın düz olduğuna ikna ettim. Umarım sevgili okurum, sizi de ikna etmeyi başarırım. Şimdi müsaade edin de sizleri Hindistan'a ve Doğu'daki diğer ülkelere yaptığım seyahate geri götürüp, dünyanın yuvarlak değil düz olduğu sonucuna varmamı sağlayan şeyleri sizlerle paylaşayım.

Jaithirth "Jerry" Rao, Bangalore'de tanıştığım ilk insanlardandı. Daha Leela Palace Otel'de tanışalı birkaç dakikayı geçmemişti ki vergi beyannamelerimi ve diğer muhasebe işlerimi buradan, Bangalore'den yapabileceğini söyledi. "Teşekkürler, ama olmaz" diye itiraz ettim. Chicago'da bir muhasebecim vardı. Jerry gülümsemekle yetindi. Vergi beyannamesi işlemlerinin taşeronlara verilmesinde görülen patlama sonucu, belki de zaten benim muhasebecim veya daha ziyade, muhasebecimin muhasebecisi olabileceğini söylemeyecek kadar nazik biriydi, Jerry.

Aslen Mumbaili, yani eski Bombaylı olan ve Hindistan'daki şirketi MphasiS'te çalıştırdığı Hintli muhasebecilerle Amerika'nın bütün eyaletlerindeki ve federal hükûmetteki muhasebe işlerini yürütebilen Rao, "Biz burada konuşurken, şu anda bu işlemler taşeronlara veriliyor" dedi. "Amerikalı birçok küçük ve orta çaplı muhasebe şirketiyle (CPA)[4] çalışıyoruz."

"Yani benim muhasebecim gibi mi?" "Aynen öyle, sizin muhasebe-

4. Certified Public Accountant: Ruhsatlı, sertifikalı muhasebeci. (ç.n.)

ciniz gibi" dedi gülümseyerek. Rao'nun şirketi, vergi beyannamesi işlemlerini kolay ve ucuz hale getiren standart formatlar oluşturan bir iş akış yazılımı konusunda öncülük yapmıştı. Bütün iş, ABD'deki bir muhasebecinin geçen yılki vergi beyannamemi, W-2, W-4, 1099 formlarımı, aldığım ücretleri, primleri ve diğer beyanlarımı, yani her şeyi tarayıp fiziksel olarak Kaliforniya veya Texas'ta bulunan bir bilgisayar sunucusuna (*server*) atmasıyla başlıyordu. "Muhasebeciniz, vergi beyannamenizi denizaşırı ülkelerde hazırlatıyorsa, elbette sizin soyadınızın veya sosyal güvenlik numaranızın ülke dışından biri tarafından öğrenilmesini istemediğinizi tahmin edeceği için o bilgileri bilgisayarda gizler. Hindistan'daki muhasebeci, parolasını girip sunucu (*server*) aracılığıyla Amerika'daki ham bilgilere ulaşarak kimliğinizi öğrenmeden vergi beyannamenizi hazırlar. Böylece mahremiyet yasalarına uygun bir şekilde, hiçbir veri ABD'den dışarı çıkmamış olur... Veri güvenliğine ve mahremiyetine çok önem veriyoruz. Hindistan'daki muhasebeci, verilerinizi ekranda görebilir, ama bilgisayarına indiremez veya kopyalayamaz; programımız buna izin vermez. Kötü bir niyeti varsa, olsa olsa ezberlemeye çalışabilir. Muhasebecilerin beyannameler üzerinde çalışırken odaya kalem kâğıt sokmaları bile yasaktır."

Bu tür taşeron çalışmanın ne kadar yaygınlaştığını merak ettim. Rao, "Birkaç bin beyanname hazırlıyoruz" dedi. "Üstelik, Amerika'daki muhasebecinizin ofise gitmesine bile gerek yok. Kaliforniya'da plajda otururken bize bir e-posta atıp, 'Jerry, New York beyannamelerinde harika iş çıkarıyorsun, şu Tom'un beyannamesini de bir yapıver. Sonia, sen de ekibinle beraber Washington ve Florida beyannamelerini hazırla' diyebilir. (Bu arada Sonia, Hindistan'daki evinden çalıştığı için sabit gideri yoktur.) 'Diğerleri biraz karışık çocuklar, onlara benim bakmam lazım' diyebilir."

2003 yılında ABD'ye ait 25.000 vergi beyannamesi Hindistan'da düzenlenmiş. 2004'te bu rakam 100.000'e çıkmış. 2005'te 400.000 olması bekleniyormuş. Yani en fazla on yıl içinde sizin muhasebecinizin de vergi beyannamenizi dışarıya yaptıracağını tahmin etmek hiç de zor değil. O kadar uzamayabilir de...

"Bu işe nasıl girdiniz?" diye sordum.

"Hollandalı bir arkadaşım var, Jeroen Tas, ikimiz de Kaliforniya'da Citigroup'ta çalışıyorduk" diye anlatmaya başladı Rao. "Ben onun şefiydim. Bir gün New York'tan dönerken uçakta ona işi bırakmayı düşündüğümü söyledim. 'Ben de' dedi. İkimiz de, 'Neden ken-

di işimizi kurmayalım?' dedik. Böylece 1997-98'de büyük şirketler için yüksek katma değerli (*high-end*) internet çözümleri üreten bir iş planı yaptık... İki yıl önce Las Vegas'ta bir teknoloji fuarına gitmiştim. Orta çaplı bazı Amerikan muhasebe firmaları gelip büyük şirketler gibi vergi işlemlerini Hindistan'a vermeye güçlerinin yetmediğini, ama büyüklerle yarışarak onları geçmek için bunu istediklerini söylediler. Biz de bunun üzerine VTR (Virtual Tax Room-Sanal Vergi Odası) adlı bir program yazdık. Program, bu orta çaplı muhasebe firmalarının da vergi beyannamelerini kolayca taşeronlara yaptırmalarına olanak sağlıyordu."

Yani Jerry'ye göre, "Bu orta çaplı firmalar, daha önce mahrum bırakıldıkları biraz daha düzeltilmiş bir sahaya çıkıyorlar şimdi. Büyük firmaların hep sahip olduğu ölçek avantajına, bir anda onlar da kavuştular."

Peki buradan Amerikalılara, "'Teyze sakın oğlunu muhasebeci yapma, aç kalır' gibi bir mesaj mı çıkıyor?" diye sordum.

"Pek sayılmaz" dedi. "Yaptığımız şey, ayak işlerini üstlenmek. Bir vergi beyannamesi hazırlamak için ne gerekir, bilir misiniz? Pek yaratıcı bir iş sayılmaz. İşte buradan yaptığımız, işin bu kısmı."

"Peki Amerika'ya işin hangi kısmı kalıyor?"

"Amerika'da muhasebeciliğe devam edecekler, mükellefinin az vergi ödemesini sağlayacak karmaşık stratejiler oluşturmakla ve mükellef ilişkileriyle ilgilenecek. Mükellefine diyecek ki: 'Ben yaratıcı olmayan, sıkıcı işleri bir yerlerde yaptırıyorum. Onu bırakın da biz şimdi malikânenizin veya çocuklarınızın masrafları için neler yapabiliriz, ona bakalım. Vakıflarınıza biraz para bırakmak istemez misiniz?' Yani Şubat'tan Nisan'a kadar kafası kesilmiş tavuklar gibi panik içinde oradan oraya koşturacağına, sorunlarını mükellefleriyle zamanında ve kaliteli biçimde ele alacak. Böylece mükellefiyle vaktinde konuşmaya zaman bulamadığı için bir şeyleri eksik ya da yanlış yapıp Ağustos ayında süre uzatımı dilekçesi vermesine gerek kalmayacak."

Accounting Today adlı dergide yayımlanan (7 Haziran 2004) bir çalışmadan yola çıkarak, bu anlatılanın gelecekte sahiden de gerçekleşebileceğini söyleyebiliriz. Manhattan'da (Kansas) bulunan Boomer Consulting'in CEO'su, muhasebeci L. Gary Boomer, "Geçen vergi döneminde 100.000'den fazla beyanname dışarıya yaptırıldı. Bu işlem artık bireysel beyannamelerden vakıflara, adi ortaklıklara ve anonim şirketlere kadar yayılmış durumda... Bu sektörün son üç yılda

bu ölçekte hızlı bir büyüme kaydetmesinin nedeni, taşeron şirketlerin bilgisayar sistemlerine, yöntemlere ve eğitime yaptığı yatırımlar" diyor. Yazar, Hindistan'da yılda yaklaşık 70.000 gencin muhasebe okullarından mezun olduğunu ve yerel firmalarda ayda 100 dolara çalışmaya başladığını da belirtiyor. Yüksek hızlı iletişim olanaklarının, sıkı bir eğitimin ve standartlaştırılmış formların yardımıyla bu genç Hintliler, az bir maliyetle hızla Batılı muhasebecilere dönüştürülebiliyor. Hatta Hindistan'daki bazı muhasebe firmaları, kendilerini Batılı muhasebecilere tanıtırken, oralara gitmiyorlar bile, telekonferans yöntemini kullanıyorlar. Boomer, "Muhasebecilik mesleği bir dönüşüm içinde. Sahip olduğu liderlik yeteneğiyle, ilişkileriyle ve yaratıcılığıyla değer yaratabilenler, sektörü dönüştürecek ve mükelleferiyle ilişkilerini daha da güçlendirecek" sonucuna varıyor.

"Yani" dedim Rao'ya, "bana diyorsun ki: Mesleğin ne olursa olsun, ister doktor, ister avukat, ister mimar, ister muhasebeci, eğer Amerikalıysan, verdiğin hizmetler konusunda gerçekten iyi olmalısın, çünkü dijital hale getirilebilen her şey, daha akıllı ya da daha ucuz veya hem daha akıllı hem daha ucuz bir taşerona yaptırılabiliyor." Rao, "Herkes katma değeri neyse tamamen o konuya odaklanmalı" diye karşılık verdi.

"Peki, ya ortalama bir muhasebeciysem... Diyelim ki devlet üniversitesine gittim. Okulu B+ ile bitirdim. Muhasebecilik belgemi zar zor aldım. Büyük bir muhasebe firmasında çalışıyor, mükelleflerin yüzünü de ancak ayda yılda bir görüyorum. Düzgün bir hayatım var yani. Firmam da benden memnun. Bu sistemde bana ne olacak?"

Rao, "İyi bir soru" diye cevapladı. "Bu konuda dürüst olmamız lazım. Büyük bir teknolojik değişimin tam ortasındayız. Bu değişimi, bıçak sırtında duran bir ülkede, yani Amerika'da yaşıyorsanız, ileriyi görmek zor oluyor. Hindistan'da yaşayan biri için bundan on yıl sonrasını tahmin etmek kolay. On yıl içinde, günümüzde Amerika'da yapılan birçok şey, Hindistan'da yapılacak. Biz geleceğimizi öngörebiliyoruz. Ama tabiî biz, sizin gerinizdeyiz. Geleceği siz belirliyorsunuz. Amerika, zaten her zaman bir sonraki yaratıcı dalganın tam sınırında olmuştur... Bu yüzden de o muhasebecinin gözlerine bakıp, şöyle şöyle olacak demek, biraz zor. Bu konuda gereksiz sözlerle zaman kaybetmemeliyiz. Bu sorunla yüzleşmeli ve dürüstçe konuşmalıyız... Değer yaratma zincirini dijitalleştirip parçalarına ayırarak başka bir yere yaptırabileceğiniz her iş, başka bir yere gönderilecektir. Bazıları çıkıp, 'İyi de bir bifteği uzaktan nasıl servis edeceksiniz?' diye sora-

bilir. Doğru, edemem. Ama eğer o restoranın bu işle ilgilenen bir adamı yoksa, dünyanın öbür ucundan rezervasyonlarını yapabilirim. 'Bir bakalım Bay Friedman, evet, size tam pencere kenarında bir masa ayarlayabilirim' diyebilirim size. Yani bir akşam yemeğinin bile parçalara ayrıştırılıp dışarı yaptırılabilecek kısımları vardır. Temel ekonomi ders kitapları size der ki: Mallar bir yerden bir yere gönderilir, ama hizmetler aynı yerde üretilir ve tüketilir. Bir saç kesimini tabiî ki ihraç edemezsiniz. Ancak, bu saç kesimini bile ihraç edebileceğimiz bir noktaya doğru geliyoruz. Tabiî ki sadece randevu kısmını. Saçınız nasıl olsun? Hangi berber kessin? Bu ve benzeri şeyler, bir çağrı merkezi uzaklığında halledilebiliyor ve ileride de halledilebilecek.

Sohbetimiz sona ererken Rao'ya, "Bundan sonra sırada ne var?" diye sordum. Enerji fışkırıyordu adamdan. Sıkıştırma teknolojisinde büyük bir ilerleme sağlamak için İsrailli bir şirketle ilişki içinde olduğunu söyledi. Böylece internetten daha kaliteli CAT (bilgisayarlı tomografi) görüntüleri göndererek dünyanın öbür ucundaki bir doktordan ikinci bir görüş almak mümkün olacakmış.

Rao ile konuştuktan birkaç hafta sonra, bu kitap için mülakat yaptığım Johns Hopkins Üniversitesi Başkanı Bill Brody'den şu elektronik postayı aldım:

> Sevgili Tom, üniversitenin radyologlar için açtığı okul sonrası eğitim toplantılarından birinde konuşmacıydım (ben de eskiden radyologdum)... Seni de ilgilendireceğini sandığım çok ilginç bir şeyle karşılaştım. Yeni öğrendiğime göre, ABD'deki birçok küçük ya da büyük hastanenin doktorları, CAT görüntülerini okuma işini Hindistan'daki ve Avustralya'daki doktorlara yaptırıyorlarmış !!! Tabiî bu iş genellikle, hastanede yeterli radyoloğun bulunmadığı akşamlar (belki bir de hafta sonları) yapılıyormuş. Radyologlardan bazıları bu görüntüleri hastaneden eve (Cape Cod'a veya Vail'e de olabilir) gönderip görüntülerin analizini oradan yaparak 24/7 teşhis imkânı sağlarken, daha küçük hastaneler ise CAT görüntülerini yurtdışındaki doktorlara gönderiyormuş. Bunun avantajı, burada geceyken Hindistan veya Avustralya'da gündüz olduğu, burada mesai biterken orada başladığı için görüntülerin dünyanın öteki yarısında daha iyi analiz edilmesiymiş. Zaten CAT (ve MR) görüntüleri dijital formatta olduğu ve standart bir protokol üzerinden internetten alınabildiği için bunları dünyanın herhangi bir yerinden almak sorun yaratmıyor... Tabiî olayın öteki tarafındaki radyologların da ABD'de eğitim gördüklerini, gereken ruhsatlara ve belgelere sahip olduklarını varsayıyorum... Bu mesai

sonrası görüntü okuma işini yaptıran Amerikalı radyologlar, onlara Gece Şahini ismini takmışlar.

Sevgiler,
Bill

Tanrı'ya şükür radyolog veya muhasebeci değil de gazeteciyim. Benim işimi kimse taşerona yaptıramaz. Gerçi bazı okurlarım, benim köşemin Kuzey Kore'ye gönderilmesini çok istiyor ya, neyse... Sonra Reuters'in Hindistan'daki operasyonunu duydum. Reuters'in Bangalore'deki ofisini ziyaret etmeye vakit bulamamıştım, ama CEO Tom Glocer'la görüşüp ne yaptığını onun ağzından dinledim. Glocer, haber tedarik zincirinin bazı unsurlarının taşeronlara yaptırılması konusunda öncülük yapıyor.

Dünyaya yayılmış 197 büroda 2.300 gazeteciyle, yatırım bankacılarına, türev piyasa oyuncularına, hisse senedi broker'larına, gazetelere, radyolara, televizyonlara ve internet yayınlarına hizmet veren Reuters, tatmin etmesi gereken çok karmaşık bir müşteri kitlesine sahip. Nokta.com *(dot.com)* şirketlerinin iflasından sonra, müşterilerinin çoğu artık maliyetlere çok daha dikkatle yaklaşmaya başlayınca, Reuters de hem maliyet hem de verimlilik sebebiyle kendine şu soruyu sormaya başladı: Küresel haber tedarik zincirimizi en iyi şekilde beslemek için elemanlarımızı nereye yerleştirmeliyiz? Bir gazetecinin çalışmasını parçalara ayırıp bir kısmını Londra veya New York'ta bırakırken öteki kısmını Hindistan'a gönderebilir miyiz?

Glocer, önce Reuters'in sağladığı en temel işlev olan, günün her saatinde sıcak haber olarak verdikleri şirket kârlarıyla ve iş dünyasıyla ilgili haberlere baktı. Anlatıyor: "Exxon, kârını açıkladığı zaman bu bilgiyi dünyanın her yanındaki ekranlara anında geçebilmeliyiz: 'Exxon geçen üç aylık dönemdeki hisse başına 36 cent'lik kârını, bu üç aylık dönemde 39 cent'e çıkardı.' Burada esas beceri, hız ve doğruluk. İlk anda fazla bir analize gerek yok. Yapmamız gereken tek şey, basit haberi mümkün olduğunca hızlı bir biçimde vermek. Sıcak haber, şirketin duyurusundan sonraki birkaç saniye içinde verilmeli. Bundan bir iki saniye sonra da şirketin birkaç üç aylık dönemdeki kârını gösteren bir tablo verilmeli."

Dondurmacılıkta vanilyalı dondurma neyse habercilikte şirket kârlarına ilişkin bu sıcak haberler de odur. Yani dünyanın herhangi bir yerinde yapılabilecek, basit bir metadır. Haberciliğe asıl değerini katan şey, sonraki beş dakika içinde yapılır. İşte o zaman size ge-

reken kişi, şirketten konuyla ilgili yorum almasını bilen, sektörün önde gelen iki analistiyle konuşan, hatta rakip şirketle de görüşüp iki laf da ondan alan gerçek bir gazetecidir. Glocer, "Bu yüksek bir gazetecilik becerisi gerektirir. Yani gazeteci, piyasadaki insanları tanıyacak, sektörün en iyi analistlerinin kim olduğunu bilecek, doğru insanlara yemek ısmarlayacak biri olmalı" diyor.

Nokta.com şirketlerinin iflasıyla dünyanın giderek düzleşmesi, Glocer'ı, Reuters'in haber servisi üzerine düşünmeye, "Acaba gazetecinin işlevlerini birbirinden ayırıp düşük katma değerli işleri Hindistan'a gönderebilir miyim?" sorusunu sormaya itmiş. Birincil amacı, şirketin şişmiş bordro maliyetini azaltırken mümkün olduğu kadar da gazetecileri işten çıkarmamaktı. "Böylece önce Bangalore'de denemek için altı muhabiri işe aldık. Dedik ki: 'Sıcak haber manşetlerini, tablolarını ve Bangalore'den yapılabilecek başka ne varsa onları bir yapsınlar bakalım.'"

Muhasebeden de anlayan ve Reuters tarafından eğitilen bu yeni Hintli gazetecilere, Hindistan'da geçerli standart ücret ödeniyor, oradaki tatil ve sağlık sigortası şartları sağlanıyordu. Glocer, "Hindistan, sadece teknik becerileri açısından değil, malî becerileri açısından da işe alacak insan bulma konusunda inanılmaz zengin bir yer" diyor. "Bir şirket, kârını açıkladığı an yaptığı ilk işlerden biri, bu bilgiyi Reuters, Dow Jones, Bloomberg gibi ajanslara geçmek oluyor. Biz de bu ham veriyi alıyoruz. Sonrası, tam bir yarış. Bangalore, dünyanın iletişim olanakları en gelişmiş yerlerinden biri. Gerçi veriyi Bangalore'ye geçerken arada bir saniye veya ondan biraz daha az sürelik küçük bir gecikme oluyor, ama sonuçta basın bültenlerini bilgisayardan alıp Londra'da ya da New York'ta yaptığınız kolaylıkta orada da habere dönüştürebilirsiniz."

Arada bir fark var: Bangalore'de ücretler ve kiralar, Batı başkentlerindeki ücret ve kiraların beşte birinden daha düşük.

Ekonomi ve düzleşen dünya Reuters'i bu yola iterken Glocer, zorunlulukları avantaja dönüştürmeye çalışıyordu. "Metalaşmış haberciliğin yükünü üzerimizden atıp, bunu dünyanın başka bir köşesinde daha verimli bir şekilde yaptırabileceğimizi düşündük" diyor. Reuters böylelikle, şirkette tutmayı sürdürebildiği geleneksel muhabirlerine, daha yüksek katma değerli ve kişisel olarak daha yüksek tatmin sağlayacak bir biçimde gazetecilik ve analiz yapma şansı verdi. "New York'ta Reuters'e çalışan bir gazetecisiniz. Basın bültenlerini ekrandaki kutucuklara dönüştürmekten mi tatmin olursunuz, yoksa

analiz yapmaktan mı?" diye soruyor Glocer. Tabiî ki ikincisi. Basın bültenlerinin Hindistan'a yaptırılması New York'ta yüksek ücretlerle çalışan gazeteciler tarafından izlenmesi, maliyet açısından verimli olmayan küçük şirket haberlerinin de Reuters haberciliğinin kapsamına girmesini sağladı. New York'taki yüksek ücretli bir muhabirin ücretiyle, bir sürüsü çalıştırılabilen düşük maaşlı Hintli gazeteciler sayesinde artık bu iş, Bangalore'den yapılabiliyor. 2004 yazı itibariyle Reuters, Bangalore operasyonunda kullandığı eleman sayısını 300'e çıkardı. Nihai hedef, 1.500 kişi. Bu çalışanların bir kısmı, Hintlileri eğitmek için gönderilen kıdemlilerden, bir kısmı verilerle ilgili sıcak haberleri yapan muhabirlerden, ama büyük kısmı, menkul kıymet firmalarına sunulmak üzere biraz daha uzmanlaşmış veri analizi yapanlardan, yani sayılarla oynayanlardan oluşuyor.

"Müşterilerimizin birçoğu aynı şeyi yapıyor. Yatırım araştırması maliyetli bir iştir. Bu maliyetin azaltılması gerekir. Bu yüzden birçok firma, temel şirket analizlerini Bangalore'de yaptırıyor." Yakın zamana kadar büyük Wall Street firmaları, yıldız analistlere milyonlarca dolar ödeyerek yatırım araştırmaları yaptırır, bu kişilere verilen paraların bir kısmını da, analizi en iyi müşterileriyle paylaşan hisse senedi departmanlarına yüklerlerdi. Maliyetin kalan kısmını, kimi zaman bu parlak analizleri bankacılık açısından yem olarak kullanabilen yatırım bankacılığı departmanları üstlenirdi. Ancak New York Savcısı Eliot Spitzer'in Wall Street yöntemleri konusunda yürüttüğü araştırmadan ve patlayan skandallardan sonra yatırım bankacılığı ile hisse senedi departmanları birbirinden tamamen ayrılmak zorunda kaldı. Sonuç olarak, Wall Street'teki büyük yatırım firmaları, pazar araştırmaları maliyetinde keskin indirimlere gitmek zorunda kaldılar. Üstelik artık bu araştırmaların tüm maliyeti de sadece hisse senedi departmanlarına yüklenecekti. Bu durum, bu firmaları bu tür analiz işlerinin bir kısmını Bangalore gibi yerlerde yaptırmaya teşvik etti. Reuters, New York veya Londra'da bir analiste 80.000 dolar ücret ödemek yerine, Bangalore'de bu iş için 15.000 doların yettiğini gördü. Üstelik Hindistan'daki bu elemanlar da ötekiler kadar malî bilgiye ve yüksek motivasyona sahipti. Şirket son zamanlarda, Bangalore'de yetenek avına çıkan Batılı şirketlerce gözden kaçırılan iş geliştirme uzmanlarını işe almak için Bangkok'ta bir yazılım geliştirme merkezi açtı.

Şahsen ben de bu eğilimden hiç hoşnut değilim. Mesleğime United Press International'da (UPI) haber ajansı muhabiri olarak baş-

ladığım için ajans muhabirlerine, hem meslekî koşulların hem de altında ezildikleri malî koşulların getirdiği baskı nedeniyle muazzam bir sempati besliyorum. Ama UPI, bundan 25 yıl önce benim Londra'da işe başladığım zamanlarda düşük katma değerli işlerinin bir kısmını dışarıya yaptırabilseydi, günümüzde bir ajans olarak hayatını gayet güzel sürdürürdü. Maalesef böyle olmadı.

Muhabirlere pek dokunmadan Reuters elemanlarının yaklaşık dörtte birini işten çıkaran Glocer, "Tabiî, elemanlar açısından hassas bir konu" diyor. Elemanların, bunun şirketin yaşaması ve sonra tekrar gelişmesi için yapıldığını anladıklarını söylüyor. Glocer'a göre, "Zaten muhabirlik yapanlar da sofistike insanlar. Müşterilerimizin de aynı şeyi yaptığını görüyorlar ve haberin özünü hemen kavrıyorlar... Burada önemli olan şey, yaptığımız şeyi allayıp pullamadan insanlara dürüst davranmak. Klasik ekonomistlerin, bir işin en iyi yapıldığı yere götürülmesi ilkesine tamamen katılıyorum. Ama tabiî ki tek tek insanların iş bulmalarının zorlaşacağını göz ardı edemeyiz. Onlar için yeniden eğitim ve yeterli bir sosyal güvenlik sistemi gerekiyor."

Reuters America'nın başında bulunan David Schlesinger, Reuters elemanlarına aşağıdaki alıntıyı da içeren bir memo yolladı:

Zorunluluk nedeniyle offshore[5]

19. yüzyılda önemli bir balinacılık merkezi olan New London'da (Connecticut) büyüdüm. 1960 ve 70'lerde balinalar çoktan yok olmuştu. Artık bölgedeki işçilerin çoğu, askeriyeyle ilgili işlerde çalışıyordu. Vietnam çağında başka türlüsü de beklenmezdi zaten. Sınıf arkadaşlarımın babaları Electric Boat'da, Bahriye'de ve Sahil Güvenlik'te çalışıyorlardı. Barış, bölgeyi tekrar değiştirdi. Şimdi orada en çok tanınan şey Mohegan Sun ve Foxwood casinoları ile Pfizer'in ilaç araştırma birimi. Eski işler yok oldu, yerine yeni işler geldi. Eski vasıflar artık gereksizleşti, yeni vasıflara ihtiyaç duyuldu. Bölge değişti, insanlar değişti. Elbette New London bunun tek örneği değil. Ne kadar çok üretim şehri, fabrikalarının kapandığına tanık olmuştur; ne kadar çok ayakkabı kasabası, kasabalarındaki ayakkabı fabrikasının başka yere taşındığını görmüştür; bir zamanlar tekstil şehri olan ne kadar çok şehir, artık tüm keteni Çin'den

5. Kelime anlamı, kıyıdan uzak. Şirketlerin, her zamanki kuralların geçmediği, özel kuralların uygulandığı özel bölgeler veya ülkelerde iş yapması. Genellikle Batı ülkelerindeki büyük şirketler, özel vergi, sigorta ve işçilik maliyeti avantajı sağlayan, yatırım için arazi veren, enerji maliyetlerinde indirim, kâr transferine izin verilmesi gibi özel uygulamalar yapan gelişmekte olan ülkelerde bu tür yatırımlar yapıyor. (ç.n.)

alıyordur... Değişim zordur. Değişim en çok, değişime hazırlıksız yakalananlar için zordur. Değişim, değişime ayak uyduramayanlar için de çok zordur. Ama değişim doğaldır, yeni bir şey değildir ve önemlidir. *Offshore* konusundaki son tartışmalar, tehlikeli ölçüde sıcak geçiyor. Ama işlerin Hindistan, Çin veya Meksika'ya taşınması konusundaki tartışmaların, bir zamanlar denizaltı işlerinin New London'dan ayrılması, ayakkabı fabrikasının Massachusetts'ten taşınması veya tekstil şirketlerinin North Carolina'dan gitmesi konusundaki tartışmalardan hiç farkı yok. İş, en etkin ve verimli yapıldığı yere gider. Bu durum nihai olarak, New London, New Bedford ve New York gibi şehirlere, Bangalore'ye, Shenzhen'e getirdiğinden çok daha faydalı olacaktır. Faydalıdır, çünkü insanları ve sermayeyi farklı ve daha sofistike işler yapmaları için özgür kılar. Faydalıdır, çünkü nihai ürünün daha ucuza üretilmesini sağlayarak şirketlerin olduğu kadar tüketicilerin de çıkarına işler. Tek tek kişilerin "kendi" işlerinin, binlerce kilometre uzakta, yılda 5.000 dolar alan birine gittiğini düşünmesi, acı verici olabilir. Ama acıları değil fırsatları düşünmenin vakti nasıl geldiyse, *offshore*'un bir zorunluluk olduğu kadar bir fırsat olduğunu düşünmenin de vakti gelmiştir... Aynı o atölyelerde, ayakkabı dükkânlarında ve fabrikalarda çalışan babalarımızın, dedelerimizin yaptığı gibi, her bir şirket ve her bir insan kendi ekonomik kaderini kendi çizecektir.

"Monitör mü Yanıyor?"

Hindistan'daki bir çağrı merkezi nasıl ses çıkarır, bilir misiniz?

Taşeronluk üzerine yaptığımız belgeselin çekimleri sırasında ekiple birlikte Hindistan sermayeli 24/7 Customer adlı çağrı merkezinde bir akşam geçirdik. Burası, üniversite yurdu ile yerel televizyon için para toplayan telefon bankası karışımı gibi bir yer. Birkaç katta bulunan odalarda, yaklaşık 2.500 kişi telefonlara cevap veriyor. Bunlardan bazıları, kredi kartlarından telefon kartlarına kadar her şeyi satmak için, "arayan" operatörler. Diğerleriyse, "bekleyenler": Bagajlarını kaybeden Amerikalı ve Avrupalı uçak yolcularından bilgisayarlarıyla sorun yaşayan kafası karışık Amerikan tüketicilerine kadar çeşitli insanların telefonlarına cevap veriyorlar. Çağrılar buraya, uydu ya da denizaltındaki fiber optik kablo aracılığıyla geliyor. Her kat, odacıklardan oluşan kümelerden meydana gelmiş. Buradaki gençler de, telefon desteği verdik-

leri şirketlerin flamaları altında, küçük ekipler halinde çalışıyorlar. Yani bir köşede Dell'in, öteki köşede Microsoft'un flamasına rastlanabiliyor. Çalışma koşulları, sizin sigorta şirketinizin ortalamasını tutturmuş gibi görünüyor. Gerçi insanları sırtlarından ter damlatacak kadar çalıştıran çağrı merkezleri olduğundan eminim, ama 24/7 onlardan değil.

Konuştuğum gençlerin çoğu, ücretlerinin tamamını ya da bir kısmını ailelerine veriyor. Aslında bu gençlerin çoğunun işe başlangıç ücretleri, ailelerinin emeklilik ücretlerinden daha yüksek. Küresel ekonomiye, hiç de fena bir başlangıç yapmıyorlar.

Bangalore saatine göre akşamüstü saat altı civarında Microsoft çağrı merkezinin oralardaydım. Amerika'da gün, bu sıralarda başladığı için gençlerin çoğu burada mesaiye bu saatte başlıyordu. Bir bilgisayar uzmanına basit bir soru sordum: "Bilgisayarının labirentlerinde kaybolmuş bir Amerikalıya yardım etmek için bu katta yapılan en uzun telefon görüşmesinin süresi nedir?"

Anında cevapladı. "On bir saat."

"On bir saat mi?"

"On bir saat."

Tabiî bu cevabın doğruluğunu kontrol etme imkânım yok. Ama o katta yürürken işlerini yapan operatörlerin omuzlarının üzerinden biraz kulak kabartınca, insana tanıdık gelen acayip bir konuşmaya tanık oluyorsunuz. İşte size o akşam Discovery Times için çekim yaparken duyduğumuz konuşmalardan örnekler. Kafanızda canlandırabilirseniz, Amerikan veya İngiliz aksanını taklit etmeye çalışan bir Hintlinin konuşmasını dinliyormuş gibi okumanızı öneririm. Ayrıca karşı telefondaki ses ne kadar kaba, mutsuz, rahatsız, aksi olursa olsun, bu genç Hintlilerin daima nazik konuştuğunu da unutmayın.

Kadın operatör: "Günaydın, ... ile görüşebilir miyim?" (Karşıdaki kişi, telefonu suratına kapatıyor.)

Erkek operatör: "Ticarî servis, ben Jerry, size nasıl yardımcı olabilirim? (Hintli çağrı merkezi operatörleri kendi seçtikleri Batılı isimleri kullanıyorlar. Konuştuğum genç Hintlilerin çoğu bundan rahatsızlık duymuyor, tersine bir tür eğlence gibi görüyor. Kimi Susan ve Bob gibi isimler alırken kimisi de gerçekten yaratıcı isimler bulmuş.)

Bangalore'deki kadın operatör, bir Amerikalıyla konuşuyor: "Adım Ivy Timberwoods ve sizi..."

Bangalore'deki kadın operatör, bir Amerikalının kimlik numara-

sını alıyor: "Sosyal güvenlik numaranızın son dört rakamını alabilir miyim?"

Bangalore'deki kadın operatör, sanki Manhattan'daymış da penceresinden dışarı bakıyormuş gibi talimatlar veriyor: "Evet Efendim, bir şubemiz 74. Sokak ile 2. Cadde kavşağında, bir şubemiz de 54 ile Lexington'ın köşesinde..."

Bangalore'deki erkek operatör, kendisinin asla kullanamayacağı bir kredi kartını satmaya çalışıyor: "Efendim bu kart, en düşük faiz oranına sahip olup..."

Bangalore'deki kadın operatör, bir Amerikalıya, çek hesabını nasıl kötü kullandığını anlatıyor: "85.35 dolar için 665 numaralı çeki kesmişsiniz. 30 dolar masrafınız olacak."

Bangalore'deki kadın operatör, bir Amerikalıyla bilgisayar arızası üzerine konuştuktan sonra: "Rica ederim, Efendim. Bize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz. Lütfen kendinize ve bilgisayarınıza iyi bakın. Hoşça kalın."

Bangalore'deki operatör, yüzüne telefon kapatıldıktan sonra: "Alo... Alo..."

Bangalore'deki kadın operatör, Amerika'daki birini bu kadar erken aradığı için özür dileyerek: "Bu saatte aradığım için özür dilerim. Akşamüstü sizi yine ararım."

Bangalore'deki erkek operatör, isteksiz bir Amerikalıya umutsuzca kredi kartı satmaya çalışıyor: "İstememenizin nedeni, zaten birçok kredi kartınızın olması mı, uçakla seyahatten hoşlanmamanız mı?"

Bangalore'deki kadın operatör, bir Amerikalıyla, bilgisayardaki bir arızayı konuşmayı çalışıyor: "'Memory okey' ile 'memory test' arasındayken bilgisayarınızı kapatın..."

Bangalore'deki erkek operatör, aynı şeyi yapıyor: "Bu da tamam. Şimdi 3'e basıp enter deyin..."

Bangalore'deki kadın operatör, hattın öbür ucunda belli ki bir saniye bile kalmak istemeyen birine yardım etmeye çalışıyor: "Evet Hanımefendi, anlıyorum, çok aceleniz var ama ben de sadece size yardım etmeye çalışıyorum..."

Bangalore'deki kadın operatörün yüzüne bir telefon daha kapanıyor: "Evet, Efendim, peki ne zaman sizin için en uygun ola..."

Bangalore'deki bir başka kadın operatörün yüzüne bir telefon daha kapanıyor: "Yedeğinizi almak için... Alo?"

Bangalore'deki kadın operatör, telefona bakıp şöyle diyor: "Bugün kötü bir gün."

Bangalore'deki kadın operatör, daha önce hiç duymadığı bir bilgisayar arızası konusunda bir Amerikalıya yardım etmeye çalışıyor: "Bilgisayarınızın sorunu nedir Hanımefendi? Monitörünüz mü yanıyor?"

Şu anda, dünyanın her yanından gelen telefonlara yanıt veren veya kredi kartı ve cep telefonu satmak için dünyanın her yanını arayan yaklaşık 245.000 Hintli var. Çağrı merkezinde çalışmak, Amerika'da düşük ücretli, fazla prestijli olmayan bir iş. Hindistan'da ise yüksek ücretli ve prestijli bir iş. 24/7'de ve ziyaret ettiğim diğer çağrı merkezlerinde çalışanların motivasyonu, gördüğüm kadarıyla oldukça yüksek. Buralarda çalışan gençler, dünyanın öbür ucundaki birileriyle değil, hemen yan sokaktakilerle konuştuklarını düşünerek, 1-800-HELP numarasını arayan Amerikalılarla o acayip telefon konuşmalarını herhangi bir isteksizlik göstermeden yapıyorlar.

24/7'de çalışan bir kadın operatör, C. M. Meghna, bana, "Daha ürünü fişe takmadan bizi arayan birçok müşterinin sorularına cevap veriyorum. Cüzdanını kaybetmiş, arıyor; biriyle konuşmak istiyor, arıyor. Şöyle şeyler diyorum onlara: 'Yatağınızın altına baktınız mı, belki oradadır; normalde nereye koyarsınız cüzdanınızı?' Onlar da, 'Yardımınız için çok teşekkürler' diyorlar bana."

Nitu Somaiah: "Bir müşteri bana evlenme teklif etti."

Sophia Sunder, Delta'nın kayıp eşya bölümünde çalışıyor: "Texas' tan arayan bir kadın vardı. Telefonda ağlıyordu. Bağlantılı iki uçuş yapmış. Bavulu kaybolmuş. Bavulda kızının gelinliği ile alyansı varmış. Çok üzüldüm, ama yapabileceğim bir şey yoktu. Hiç bilgim yoktu. Müşterilerin çoğu, öfkelidir. Söyledikleri ilk şey, 'Bavulum nerede? Hemen bulun onu' oluyor. Biz de hemen, 'Özür dilerim, ama önce isminizi ve soyadınızı alabilir miyim?' diyoruz. 'Bavulum nerede?' Bazıları bizim hangi ülkeden olduğumuzu soruyor. Doğru söylememiz gerektiği için Hindistan (India) diyorum. Kimi Indiana anlıyor. Kimi de Hindistan'ın nerede olduğunu bilmiyor. 'Pakistan'ın komşusu' diyorum."

Gelen çağrıların çoğu rutin ve sıkıcı çağrılar olmasına karşın bu işte müthiş bir rekabet yaşanıyor. Çünkü hem ücreti yüksek hem de gece çalışıldığı için gündüzleri okula gidilebiliyor. Böylece bu işler daha yüksek bir hayat standardının ilk basamakları oluyor. 24/7'nin kurucu ortağı ve CEO'su P. V. Kannan, ücretleri anlattı: "Bugün

Bangalore, Haydarabad ve Madras'ta bulunan yaklaşık 4.000 yardımcımız var. Onlara ayda yaklaşık 200 dolar net maaş veriyoruz. Bu miktar, altı ay içinde 300-400 dolara kadar yükselebiliyor. Ayrıca ücretsiz servis, öğle ve akşam yemeği veriyoruz. Kendilerine ve ailelerine hayat ve sağlık sigortası yaptırıyoruz."

Demek ki işe başladığı anda bir çağrı merkezi elemanının şirkete toplam maliyeti ayda 500 dolar, altı ay sonra da 600-700 dolar oluyor. Çalışanların tümü, performans primi alabilmek için o kadar çok çalışıyorlar ki, bazen maaşları kadar prim kazanabiliyorlar. "Çalışanlarımızın yaklaşık yüzde 10'u, gündüz bilgisayar mühendisliği veya işletme okullarına gidiyor" diyen Kannan, elemanlarının üçte birinin de ekstra bilgisayar veya işletme eğitimi aldığını belirtiyor. "Hindistan'da insanların yirmili yaşların sonuna kadar eğitimlerini sürdürmesi çok yaygın. Kendini geliştirme kavramı çok önemli ve aileler ile şirketler de bunu teşvik ediyor. Hafta sonları tüm gün ders yapan bir işletme mastırı programının sponsorluğunu yapıyoruz. Herkes bir saat öğle ya da akşam yemeği arası ve iki kere on beşer dakikalık dinlenme arası vererek, haftada beş gün, günde sekiz saat çalışıyor."

24/7'ye günde yaklaşık 700 kişinin iş başvurusunda bulunmasına karşın bunların ancak yüzde 6'sının işe alınmasına şaşmamak gerek. Aşağıda, Bangalore'deki bir kız okulundaki çağrı merkezi eleman seçimi toplantısından küçük bir parça göreceksiniz:

Seçici 1: "Günaydın kızlar."

Sınıf: "Günaydın hocam."

Seçici 1: "Şirketlerinde çalışacak eleman bulmamız için çokuluslu bazı şirketler tarafından tutulmuş bulunuyoruz. Bugün eleman seçimi yapacağımız şirketler arasında, Honeywell ve America OnLine var."

Hemen onlarca kız, ellerinde başvuru formlarıyla sıraya girip ahşap bir masada seçiciyle yapacakları mülakat için beklemeye başlıyor. Mülakatlar da şöyle oluyor:

Seçici 1: "Nasıl bir iş arıyorsunuz ?"

Aday: "Hesaplarla ilgili olursa iyi olur. Ayrıca kariyer yapabileceğim bir yer olmalı."

Seçici 1: "Mülakat sırasında kendinize daha çok güvenmelisiniz. Çok sinirli görünüyorsunuz. Bunun üzerinde biraz daha çalıştıktan sonra bizimle tekrar temasa geçmenizi istiyorum."

Seçici 2 başka bir adaya: "Bana kendinizden bahsedin."

Aday 2. "SSC'mi üstün başarıyla bitirdim. İkinci P'mi de başarıyla

geçtim. Ayrıca geçtiğimiz iki yılda toplamda yüzde 70 başarı sağlamış bulunuyorum." (Bunlar, GPA ve SAT'ın[6] Hindistan'daki karşılığı.)

Seçici 2: "Biraz yavaş gidin, sakin olun."

Çağrı merkezinde işe alınan adayların bundan sonraki aşaması, eğitim. Eğitime katılan adaylara belli bir ücret ödeniyor. Eğitimde, çağrılarına cevap verecekleri veya adlarına çeşitli yerleri arayacakları şirketlerin özel gereksinimlerini nasıl karşılayacakları öğretiliyor. Bir de, "aksan giderme kursu" denilen bir eğitim alıyorlar. Gün boyu süren bu kurslarda, dil öğretmenleri öğrencilerin Hint aksanlı İngilizcelerini düzelterek, Amerikan, Kanada veya İngiliz, yani hangi ülkenin şirketi için çalışacaksa o ülkenin aksanını vermeye çalışıyor. Bunu izlemek çok garip bir deneyimdi. Girdiğim sınıf, Orta Amerika aksanı konuşmak üzere eğitiliyordu. Adaylar, *t*'leri yumuşatıp *r*'leri yuvarlamayı öğrenmeleri amacıyla hazırlanmış fonetik bir paragrafı defalarca okudular.

Sekiz aylık hamile, çekici bir genç kadın olan öğretmenleri, geleneksel Hint sarisi giymişti. İngiliz, Amerikan ve Kanada İngilizcesi arasında gidip gelerek fonetik farklılıkları ortaya koymayı amaçlayan paragrafı okuyordu. Sınıfa, "Hatırlıyor musunuz, ilk gün size Amerikalıların 'tuh' sesini yumuşattıklarını söylemiştim. Çabuk, net ve kendinden emin söyleyen İngilizlerin tersine Amerikalılar bunu, 'duh' gibi söylüyorlar. Yani, '*Betty bought a bit of better butter*' veya '*insert a quarter in the meter*' (burada çok net ve kendinden emin söyledi) gibi değil, '*Betty bought a bit better butter*' ve '*insert a quarter in the meter*' (burada sesi düzdü) gibi. Şimdi ben okuyorum, sonra tekrarlayacağız. '*Thirty little turtle in a bottle of bottled water. A bottle of bottled water held thirty turtles. It didn't matter that each turtle had to rattle a metal ladle in order to get a little bit of noodles*'. Hadi bakalım, şimdi kim okuyacak?"

Sınıftaki herkes sırayla bu tekerlemeyi Amerikan aksanıyla okumaya çalıştı. Bazıları ilk denemede başardı. Diğerleriyse... ne diyelim, eğer bagajınızı kaybetmiş bir Delta müşterisiyseniz ve telefonunuza bu kişiler çıkarsa, onların Kansas City'de oturduklarına pek inanamazsınız.

Yarım saat kadar onların bu fonetik dersini dinledikten sonra

6. GPA (Grade Point Average), öğrencilerin okuldaki genel not ortalaması. SAT (Scholastic Aptitude Test-Eğitsel Yetenek Testi) ise ABD'de 80 yıldır uygulanan, kolejlere giriş sınavı. (ç.n.)

öğretmene, öğrencilere orijinal bir okuma yapıp yapamayacağımı sordum. Benim memleketim, orta batının tam kalbinde bulunan Minnesota'dır. Konuşmam, hâlâ *Fargo* filmindeki konuşmalara benzer. Öğretmen, "tabiî" dedi. Ben de aşağıdaki paragrafı okudum: "*A bottle of bottled water held thirty turtles. It didn't matter that each turtle had to rattle a metal ladle in order to get a little bit of noodles, a total turtle delicacy... The problem was that there were many turtle battles for less than oodles of noodles. Every time they thought about grappling with the haggler turtles their little turtle minds boggled and they only caught a little bit of noodles.*"

Sınıftakiler çok heyecanlandı. Minnesotalı gibi konuştuğum için hayatta ilk kez coşkulu bir alkış aldım. İlk bakışta daha düz bir dünyada rekabet edebilmek için başka bir ulusun insanlarını, aksanlarını yok edip dillerini düzleştirmeye yöneltmek, hiç de hoş bir şey değil gibi görünüyor. Ama bu fikri aşağılamadan önce, bu çocukların orta sınıfın alt tabakalarından kurtulup yükselmeyi nasıl arzu ettiklerini biraz bilmeniz lazım. "Merdivenin bir basamağını atlamak için ödenecek bedel, biraz aksan düzeltmekse, öyle olsun" diyorlar.

Kendisi de büyük bir çağrı merkezi işleten Infosys CEO'su Nilekani, "Burası stresli bir ortam" diyor. "Burada günde 24 saat, haftada 7 gün çalışılır. Gündüz çalışırsın, gece çalışırsın, sonra ertesi gün yine çalışırsın." Ama ona göre çalışma ortamında, "yabancılaştıran bir stres yok, başarıya yönelik bir stres var. Bir tehditle karşı karşıya kalmaktan endişelenmek yerine, başarının ve zorlayıcı bir iş ortamının meydan okumasıyla karşı karşıyalar."

Ben de konuştuğum birçok çağrı merkezi çalışanından aynı duyguyu almıştım. Modernitenin herhangi bir alanda patlamasına benzer biçimde taşeronluk da geleneksel hayat tarzını ve geleneksel standartları tehdit ediyor. Eğitimli Hintliler, yıllar boyunca yoksulluk ve kendilerinin de sadece tahammül göstermekle kalmayıp gönüllü olarak uyum sağladıkları sosyalist bürokrasi nedeniyle atılımda bulunamadılar. Söylemeye gerek bile yok, onlar için Bangalore'de çalışmak, bavullarını toplayıp Amerika'da yeni bir başlangıç yapmaktan çok daha kolay ve çok daha tatmin edici. Böylece düz bir dünyada, eşinden, dostundan, ailesinden, yemeklerinden ve kültürlerinden ayrı kalmaları gerekmeden Hindistan'da kalıp iyi bir ücret kazanabiliyorlar. Netice itibariyle bu yeni işler, aslında onların daha çok Hintli olmasını sağlıyor. 24/7'de çalışan personel yöneticisi Anney Unnikrishnan, "İşletme mastırımı biti-

rince Purdue Üniversitesi'ne girmek istedim. Ama gidemedim, çünkü maddî açıdan karşılayamıyordum. Şimdi gidebilirim, ama bu sefer de bir sürü Amerikalı şirketin Bangalore'ye geldiğini görünce ben vazgeçtim; oraya gitmeme gerek kalmadı. Burada oturup yine çokuluslu bir şirkette çalışabilirim. Böylece Hint pilavımı ve sambarımı (geleneksel bir Hint yemeği) yemeye devam ederim. Lahana salatası ve soğuk biftek yememe gerek yok. Hem Hint yemekleri yiyorum hem de çokuluslu bir şirkette çalışıyorum. Neden Amerika'ya gideyim ki?" diye konuşuyor.

Anney'in keyfini çıkardığı göreli yüksek standartlar (Bangalore'de küçük bir apartman dairesi ve bir araba sahibi olmak), Amerika için de iyi sayılır. 24/7 çağrı merkezinde, bütün bilgisayarların Microsoft Windows'la çalıştığını görürsünüz. İçindeki işlemciler, Intel'indir. Telefonlar Lucent'tendir. Klimalar Carrier'indir. Sıcak suyu Coke'tan alıyorlar. Ayrıca 24/7'nin hisselerinin yüzde 90'ı ABD'li yatırımcılara ait. ABD'nin geçtiğimiz yıllarda hizmetler alanındaki bazı işleri Hintlilere kaptırmasına rağmen ABD merkezli ticaret ve hizmet şirketlerinin Hindistan'a toplam ihracatlarının 1990'da 2,5 milyar dolardan 2003'te 5 milyar dolara çıkmasını açıklayan da budur. Yani bazı hizmetlerin ABD tarafından taşeron olarak Hindistan'a yaptırılması durumunda bile Hindistan'ın büyüyen ekonomisi, daha çok Amerikan malı ve hizmeti için talep yaratıyor.

Ne ekersen onu biçersin.

Dokuz yıl önce Japonya, otomotivde Amerika'yı geçerken, 9 yaşındaki kızım Orly ile "Carmen Sandiego Dünyanın Neresinde?" adlı bir bilgisayar coğrafya oyunu oynamamızı anlatan bir köşe yazısı yazmıştım. Carmen'in Detroit'e gittiğine ilişkin ipuçları vererek kızıma yardım etmeye çalışıyordum. Ona sordum: "Arabalar nerede yapılıyor?" Anında cevabı yapıştırdı: "Japonya'da."

Vay vay vay!

Bangalore'deki yazılım şirketi Global Edge'i ziyaretimde, bu olayı hatırladım. Şirketin pazarlama müdürü Rajesh Rao, bir Amerikan firmasının başkan yardımcısıyla az önce bir telefon görüşmesi yaptığını anlattı. Rao, bir Hint yazılım firmasından aradığını söyleyerek kendini tanıtır tanıtmaz, Amerikalı yönetici ona, yaygın bir Hint usulü selamlaşma terimiyle, "*Namaste*" demiş. "Birkaç yıl önce Amerika'da kimse bizimle konuşmak istemiyordu. Şimdi istiyorlar." Hatta bazıları Hintçe merhaba demeyi bile öğrenmiş. Şunu

merak ediyorum: Günün birinde torunuma Hindistan'a gittiğimi söylediğimde bana şöyle mi diyecek: "Dede, bu yazılımlar, oradan mı geliyor?"

Hayır, o kadar da uzun boylu değil. Yazılımdan klavyeye her yeni ürün, temel araştırmalarla başlayıp uygulamalı araştırmalarla, sonra planlamayla, sonra ürün geliştirmeyle, sonra denemeyle, sonra üretimle, sonra teslimatla, sonra ürün destekle, sonra yeni gelişmeleri ürüne katmak için mühendisliğin sürdürülmesiyle devam eden bir çevrim içinde ortaya çıkıyor. Bu aşamaların her biri özel ihtisas gerektiriyor ve büyük bir Amerikalı çokuluslu şirket için bu üretim çemberinin tümünü oluşturacak kritik becerileri olan insanlara ne Çin, ne Rusya ne de Hindistan kitlesel olarak sahip. Ama bu ülkeler, araştırma ve geliştirme kapasitelerini sürekli artırarak bu aşamaların daha fazlasını yapabilecek düzeye geliyorlar. Bu durum devam ettikçe Amerikalı bir araştırma geliştirme şirketi olan Sarnoff'tan Satyam Cherukuri'nin, "yeniliğin küreselleşmesi" adını verdiği şeyin başladığını gerçekten göreceğiz. Bu süreçte, tek bir Amerikalı ya da Avrupalı çokuluslu şirketin, ürün geliştirme çemberinin tüm aşamalarını öz kaynaklarından karşıladığı eski model sona erecek. Giderek daha çok Amerikalı ve Avrupalı şirket, önemli araştırma geliştirme işlerini taşeron olarak Hindistan'a, Rusya'ya ve Çin'e yaptırıyor.

Bangalore'nin içinde yer aldığı Karnataka Eyaleti Bilişim Teknolojisi (BT) Dairesi'nin verilerine göre Cisco Systems, Intel, IBM, Texas Instruments ve GE'nin Hindistan birimleri, ABD Patent Ofisi'ne 1.000'den fazla patent başvurusunda bulunmuş. Sadece Texas Instruments'in Hindistan birimi 225 patent almış. Karnataka BT Dairesi'nin 2004 sonunda yaptığı bir açıklamaya göre, "Bangalore'deki Intel ekibi, yüksek hızlı genişbant kablosuz teknolojisinde kullanılmak üzere 2006'da devreye girecek mikroişlemci çipler geliştiriyor. Yine Bangalore'deki GE John F. Welch Teknoloji Merkezi'ndeki mühendisler ise uçak motorlarına, ulaşım sistemlerine ve plastiklere uygulanabilecek yeni fikirler üretiyorlar." GE, zaten son on yıldır ABD'de bulunan Hintli mühendislerini, küresel araştırma çalışmalarına entegre olsunlar diye Hindistan'a yolluyordu. Şimdilerde Hintli olmayanları da Bangalore'ye yolluyor. Vivek Paul, seçkin Hint teknoloji şirketleri arasında bulunan Wipro Technologies'in başkanı. Şirket, Amerikalı müşterilerine yakın olmak için Amerika'da, Silikon Vadisi'ne yer-

leşmiş. Buraya gelmeden önce, Milwaukee'de GE'nin CT *(computed tomography*-bilgisayarlı tomografi) birimini yönetiyordu. O sıralar Fransa'daki GE'nin tarayıcılar için jeneratör üreten biriminin başında da Vivek'in Fransız bir meslektaşı bulunuyordu.

Paul, "Bir uçakta bu arkadaşıma rastladım. GE'nin enerji araştırmasının başına geçmek için Hindistan'a taşındığını söyledi" diye anlatıyor.

Vivek'e dedim ki: "Milwaukee'de GE'nin CT birimini yönettikten sonra, şimdi de Silikon Vadisi'nde Wipro'nun başına geçen bir Hintlinin eskiden aynı şirkette çalıştıkları Fransız meslektaşının, şimdi GE'nin bir birimini yönetmek üzere Bangalore'ye taşındığını duymaktan büyük keyif alıyorum. Böyle bir dünya, düz bir dünyadır."

Ne zaman taşeron olarak Bangalore'ye yaptırılan en az bilinen işi bulduğumu düşünsem, yeni bir iş çıkıyor karşıma. Arkadaşım Vivek Kulkarni, Bangalore'ye küresel ileri teknoloji yatırımı çekmekten sorumlu hükûmet dairesinin yöneticisiydi. 2003'te o görevden ayrıldıktan sonra B2K adlı bir şirket kurdu. Şirketin Brickwork adlı bir birimi var. Bu birim, her zaman meşgul olan küresel şirketlerin yöneticilerine Hindistan'da yönetici sekreter buluyor. Diyelim ki bir şirketin başındasınız ve iki gün içinde bir konuşma ve PowerPoint sunumu yapmanız istendi. Brickwork'ün bulduğu Hindistan'daki asistanınız bütün araştırmaları yapıp PowerPoint sunumu hazırlayarak bir gecede size e-postayla gönderecek. Böylece her şey, sunumu yapacağınız gün önünüzde olacak.

Kulkarni, "New York'ta mesainizi bitirip ofisten çıkarken denizaşırı yönetici sekreterinize görevlerini bildirdiğinizde, ertesi sabah istediğiniz şey emrinize amadedir" diye anlatıyor. "Hindistan'la saat farkı nedeniyle siz uyurken onlar çalışabiliyor. Siz sabah işe geldiğinizde istediğinizi önünüzde buluyorsunuz." Kulkarni, bana da bu kitabın araştırmasını yapmak için bir denizaşırı asistan tutmamı önerdi. "Asistanın, okunmasını istediğin şeyleri de halledebilir. Sabah uyandığında, bilgisayarının posta kutusunda istediğin özeti bulursun." (Karşılık olarak ona, kimsenin, uzun süredir asistanlığımı yapan ve benden sadece birkaç metre uzakta bulunan Maya Gorman'dan iyi olamayacağını söyledim.)

Denizaşırı yönetici sekretere sahip olmak, aylık 1.500-2.000 dolara mal oluyor. Brickwork'ün işe alabileceği Hintli mezunlar havuzu dikkate alındığında, verdiğiniz bu miktarın karşılığını kuruşu ku-

ruşuna alıyorsunuz. Brickwork'ün tanıtım broşüründe de belirtildiği gibi, Hindistan'ın yetenek havuzu, şirketlere geniş bir yüksek kaliteli insanlar spektrumuna ulaşma imkânı sağlıyor. Her yıl üniversitelerden mezun olan yaklaşık 2,5 milyon öğrenciye ilaveten birçok özelliğe sahip ev kadınları da işgücü piyasasına giriyor. Yine broşürde yazdığına göre, Hindistan'daki işletme okulları, yılda 89.000 işletme mastırı veriyor.

"Mükemmel tepkiler aldık" diyen Kulkarni, müşterilerini esas olarak iki alandan buluyor. Bu alanlardan ilki, her zaman bir sürü sayının çözümlenerek PowerPoint sunumuna dönüştürülmesine ihtiyaç duyan Amerikalı sağlık danışmanları. İkincisiyse, sıkça şu veya bu şirketin satışının ya da birleşmesinin ne kadar kârlı olacağını anlatan gösterişli broşürler hazırlamaları gereken Amerikan yatırım bankacıları ve finansal hizmet şirketleri. Bir birleşme olduğunda Brickwork, internetten araştırılıp bulunacak genel piyasa koşullarıyla ilgili bölümleri hazırlıyor ve standart bir formatta sunuyor. Kulkarni, "Birleşmenin fiyatına ilişkin değerlendirmeyi, bizzat yatırım bankacıları yapıyor. Bizim işimiz, küçük işleri yapmak. Onlar piyasaya yakın olduklarından kritik bilgi ve tecrübe gerektiren işleri yapıyorlar" diye devam ediyor. Denizaşırı yönetici sekreterleri ekibi üzerine daha çok iş aldıkça, bilgi birikimlerinin arttığını söylüyor. Elemanlar, gittikçe daha üst düzey sorunları çözmek istiyorlarmış. "Burada anafikir, sürekli öğrenmek. Sürekli sınava tabi tutuluyorsunuz. Öğrenmenin sonu yok... Kimin neyi yapabileceğinin de sonu yok."

Kolomb'un tersine ben Hindistan'da durmadım. Eve döndükten sonra dünyanın düz olduğuna dair başka belirtiler görmek için Doğu'yu keşfe devam etmeye karar verdim Böylece Hindistan'dan bir süre sonra, McKinsey&Company'nin Japonya'daki eski ve efsanevî danışmanı Kenichi Ohmae ile görüşme şansı bulduğum Tokyo'ya gittim. Ohmae, McKinsey'den ayrılıp kendi şirketi Ohmae&Associates'i kurmuştu. Ne iş yapıyorlar? Artık danışmanlık yapmıyorlarmış. Japonya'daki uzmanlık gerektirmeyen işlerin, Çin'deki Japonca konuşan çağrı merkezlerine yaptırılması konusunda öncülük yapıyorlarmış. "Nasıl yani?" diye sordum, "Çin'e mi? Japonlar bir zamanlar Çin'i sömürgeleştirmemiş miydi? Çinliler, bundan rahatsız olmuyorlar mı?"

"Olmuşlardı tabiî" dedi Ohmae. "Ama öte yandan Japonlar Çin'den çekilirken, Kuzeydoğu Çin'de, özellikle de liman şehri Dali-

an civarında Japonca konuşan ve suşiden karaokeye biraz Japon kültürü almış çok sayıda insan bırakarak gittiler." Hindistan'daki Bangalore, Amerika ve diğer İngilizce konuşan ülkeler için ne olduysa Dalian da Japonya için o oldu: Taşeron işler merkezi. Çinliler, Japonya'nın geçen yüzyılda kendilerine yaptıklarını asla unutmayabilir, ama aynı Çinliler önümüzdeki yüzyılda dünyanın lideri olmaya o kadar yoğunlaşmışlar ki eski Japoncaları üzerindeki kiri tozu temizleyip Japonların dışarı yaptırabilecekleri tüm işlerin taşeronu olmaya başlamışlar.

"İşe adam bulma konusunda hiç zorluk çekmiyoruz" diyor Ohmae, 2004 başlarında yaptığımız mülakatta. "Dalian bölgesinde yaşayanların yaklaşık üçte biri, lisede ikinci dil olarak Japonca'yı seçiyor. Bu yüzden de bütün Japon firmaları buraya geliyor." Ohmae'nin şirketi, esas olarak Çin'de veri girişi yapıyor. Çinli işçiler, Japonya'dan Dalian'a faksla veya e-postayla gönderilen taranmış el yazısı Japonca belgeleri alıp, Japonca olarak dijital veri tabanına kaydediyorlar. Şirket, girilecek veriyi parçalara ayırabilen bir yazılım geliştirmiş. Bu parçalar, gereken uzmanlığa bağlı olarak Japonya veya Çin'e gönderiliyor ve işlendikten sonra şirketin Tokyo'daki merkezinde tekrar birleştiriliyor. "İşi, o alanı en iyi bilen insanlara yaptırma kapasitemiz var" diyor Ohmae. Şirketin, bazıları tıp veya hukuk terminolojisinde uzman olan ve evde veri girişi yapan 70.000'den fazla ev kadınıyla sözleşmesi var. Son zamanlarda bir Japon inşaat şirketiyle bilgisayar destekli ev tasarımları yapma konusunda anlaşmışlar. "Japonya'da bir müşterinize ev yapacaksanız, evin planını çiziyorsunuz. Hiçbir şirket bunun için bilgisayarları kullanmıyor; elle çiziyorlar." Bu elle çizilen planlar elektronik ortama aktarılıp Çin'e gönderiliyor, orada dijital planlar haline getirilip Japon inşaat şirketine e-postalanıyor. O da bu planları üretim projesine çeviriyor. Ohmae, "Çin'deki en iyi bilgisayar operatörleri bizde. Günde yetmiş evin işini yapabiliyoruz" diyor.

Açgözlü ve yırtıcı bir ordunun ülkelerini işgal edip bir sürü evi yıkmasından yaklaşık yetmiş yıl sonra Çinliler, Japonlara ev çizimleri yapıyor. Bu düz dünya, umut veriyor...

Bir an önce Çin'in Bangalore'si Dalian'ı görmem gerekiyordu. Doğuya gitmeye devam ettim. Dalian, sadece bir Çin şehri olarak etkileyici bir yer değil. Geniş bulvarları, güzel yeşil alanları, üniversiteleri, teknik liseleri ve devasa yazılım parkıyla Dalian, Silikon Vadisi'nde bile göze çarpardı. 1998'de buraya gelmiştim, ama o za-

mandan beri o kadar çok yeni bina yapılmış ki şehri tanıyamadım. Pekin'in kuzeydoğusunda, uçakla bir saat mesafedeki Dalian, ülkedeki modern şehirlerin (tabiî son derece sefil ve geri şehirleri de var) iş hayatını, sadece üretim değil aynı zamanda bilgi merkezi olarak görmeye başladıklarının da simgesi. Binalardaki tabelalar bütün öyküyü anlatıyor zaten: GE, Microsoft, Dell, SAP, HP, Sony, Accenture. Bu şirketlerin hepsi Asya birimlerine destek verecek arka ofis işlerini burada yaptıkları gibi, son zamanlarda araştırma geliştirmeye de girmeye başlamışlar.

Uçakla ikisi de birer saat çeken Japonya ve Kore'ye yakınlığı, Japonca konuşan sakinlerinin sayısı, internet bağlantısının yeterliliği, parkları ve golf sahalarının çokluğu gibi bilgi işçilerine cazip gelen unsurlar nedeniyle Dalian, taşeron işler açısından Japonya için gayet çekici bir yer haline gelmiş. Japon şirketleri bir Japon bilgisayar mühendisi yerine burada üç Çinli mühendisi işe alıp, üzerine kalan bozukluklarla da, ayda 90 dolar başlangıç maaşıyla bir oda dolusu çağrı operatörü tutabiliyorlar. 2.800'ün üzerinde Japon şirketinin buraya bazı birimlerini taşıdığını veya buradaki yerli firmalarla ortaklıklar kurduğunu duymak, hiç şaşırtıcı değil.

Dalian'ın en büyük yerli yazılım firmalarından olan ve çalışan sayısını altı yılda 30'dan 1.200'e çıkaran DHC'nin ABD/AB projeleri yöneticisi Win Liu, "Dalian'a birçok Amerikalı getirdim. Çin ekonomisinin ileri teknoloji alanında gelişme hızından şaşkınlığa düştüler" diye anlatıyor. "Amerikalılar, karşılarındaki meydan okumayı, gerektiği kadar dikkate almıyorlar."

Dalian'ın 49 yaşındaki dinamik valisi Xia Deren, eski bir üniversite rektörü. (Komünist otoriter bir sistem için Çin, yetenekli insanları yükseltmeyi gayet iyi beceriyor. Belli ki Mandarinlerden kalma, liyakata göre terfi –meritokrasi–[7] kültürü, burada çok derinlere işlemiş.) Yerel bir otelde yediğimiz geleneksel on kaplık Çin yemeği sırasında vali bana, Dalian'ın nereden nereye geldiğini ve nerelere gitmek istediğini anlattı. "Dalian'da 22 üniversite ve kolejimiz ile buralarda okuyan 200.000'den fazla öğrencimiz var. Bu öğrencilerin yarısından fazlası mühendis veya bilimadamı sıfatıyla mezun oluyor. Tarih veya edebiyat fakültelerinden mezun olanları ise bir yıl daha Japonca veya İngilizce artı bilgisayar mühendisliği okumaya yönlendirerek istihdam edilebilir nitelikler kazanmalarını sağlıyoruz." Valiye göre Dalian sakinlerinin ya-

7. Ülkeyi ve toplumu bilgili ve birikimli bir grup insanın yönetmesi. (ç.n.)

rıdan fazlası, evden, işten veya okuldan internete ulaşabiliyor.

"Japon şirketleri, önce burada veri giriş firmaları kurdular. Bu temelden yola çıkarak artık araştırma geliştirme ve yazılım departmanlarını da getiriyorlar... Geçtiğimiz bir iki yılda ABD'li yazılım firmaları da bazı yazılım işlerini şehrimizdeki taşeron firmalara yaptırmaya başladılar... Hintlilere yaklaşıyoruz; onları yakalıyoruz. Dalian'ın yazılım ürünleri ihracatı yılda yüzde 50 oranında artıyor. Çin, artık en fazla sayıda üniversite mezununa sahip ülke haline geliyor. İngilizcemiz genel olarak Hintliler kadar iyi olmasa da nüfusumuz daha fazla olduğundan İngilizce'yi en iyi konuşan en zeki öğrencileri seçme şansımız daha yüksek."

Dalianlılar, savaşta Çinlilere yaptıkları nedeniyle özür dilemeyen Japonlar için çalışmaktan rahatsız olmuyorlar mı?

"İki millet arasında tarihî bir savaşın yaşandığını asla unutmuyoruz. Ama ekonomide, özellikle de yazılım taşeronluğu işinde sadece ekonomik konulara yoğunlaşıyoruz. ABD ve Japon firmaları üretimlerini şehrimizde yaparlarsa, bu iyi bir şeydir. Gençlerimiz Japonca öğrenmeye, gelecekte yüksek maaşlı işleri kapabilmek için Japon meslektaşlarıyla rekabet etmeye hazır olmak amacıyla bu dilde ustalaşmaya çalışıyorlar.

Kişisel olarak genç Çinlilerin, günümüzde Japon veya Amerikalı gençlerden daha hırslı olduklarını, ama yeterince hırslı olmadıklarını düşünüyorum. Bizim neslimiz kadar hırslı değiller. Bizim neslimiz üniversitelere, kolejlere gitmeden önce uzak kırsal bölgelere, fabrikalara, askerî birliklere gönderilir ve buralarda zor günler geçirirdi. Bu yüzden zorluklarla yüzleşme ve onları yenme ruhu anlamında bizim neslimiz, zamane gençlerine göre daha hırslıydı."

Vali Xia, dünyayı çok hoş ve doğrudan bir biçimde tanımlıyor. Söylediklerinin bir kısmı çeviride kaybolmuş olsa da meselenin özünü yakalamış. Bence Amerikalılar da bu komünist yetkilinin açıkladığı şeyi yapmalı: "En zengin insan kaynakları ve en ucuz işgücü neredeyse, şirketler de doğal olarak oraya gidecektir; piyasa ekonomisinin kuralı budur." Vali Xia şöyle devam ediyor: "Üretimde, Çinliler önce büyük yabancı üreticilerin işçisiydi. Ama birkaç yılda bütün süreçleri ve basamakları öğrendikten sonra, kendi şirketlerimizi kurduk. Yazılımda da aynı yolu izleyeceğiz... Önce gençlerimiz yabancıların yanında çalışacak, sonra da kendi şirketlerimizi kuracağız. Tıpkı bina yapmak gibi. Bugün Amerikalılar olarak binanın tasarımını, mimarlığını siz yapıyorsunuz. Ge-

lişmekte olan ülkeler de binanın duvarlarını örüyor. Umudum o ki günün birinde mimar, biz olacağız."

Doğu'yu ve Batı'yı keşfetmeyi sürdürdüm. 2004 yazında tatile Colorado'ya gittim. 1999'da işe başlamış, düşük fiyat politikası izleyen havayolu şirketi JetBlue hakkında bir şeyler duymuştum. Gerçi hangi hatlarda uçtuğunu bilmiyordum. Washington'dan Atlanta'ya uçmam gerekip de istediğim bileti bulamayınca bir de JetBlue'yu arayıp hangi hatlarda uçtuklarını öğrenmek istedim. Ama itiraf ediyorum, onları aramamın bir başka nedeni daha vardı. Şirketin, tüm rezervasyonlarını Utah'taki ev kadınlarına yaptırdığını duymuştum. Bunu da kontrol etmek istiyordum. JetBlue rezervasyon numarasını aradım.

Karşıma, "İyi günler, ben Dolly. Size nasıl yardımcı olabilirim?" diyen büyükanne sesli bir kadın çıktı.

"Washington'dan Atlanta'ya uçmak istiyorum. Bu hatta seferiniz var mı?"

"Kusura bakmayın, ama yok. Washington'dan Ft. Lauderdale'e uçuyoruz."

"Washigton'dan New York'a var mı?"

"Hayır efendim, maalesef o güzergâhta da uçmuyoruz. Washington'dan Oakland'a ve Long Beach'e uçuyoruz."

"Size bir şey sorabilir miyim? Gerçekten evden mi çalışıyorsunuz? JetBlue görevlilerinin evden çalıştıklarını duydum."

"Evet, evdeyim" diye neşeli bir sesle cevap verdi. (JetBlue'dan, adının Dolly Baker olduğunu sonradan teyit ettim.) "Şu anda evimin ikinci katındaki ofisimdeyim ve penceremden güneşli, güzel bir hava görüyorum. Beş dakika önce bir başkası da aynı şeyi sordu. Ben de aynı cevabı verdim. O da bana, 'İyi. Ben de şu an Yeni Delhi'de olduğunuzu söyleyeceğinizi düşünüyordum' dedi."

"Nerede oturuyorsunuz?" diye sordum.

"Salt Lake City, Utah. İki katlı bir evim var. Evden çalışmayı seviyorum. Özellikle kışın dışarıda kar uğuldarken evdeki ofisimde çalışmaktan çok memnunum."

"Bu işi nasıl buldunuz?"

Mümkün olan en tatlı sesiyle, "Biliyorsunuz, şirket ilan vermiyor" dedi, "tanıdıklar aracılığıyla oluyor. Eskiden eyalet hükûmetinde memurdum. Emekli olduktan sonra bir süre daha çalışabileceğimi düşündüm. Şimdi çok memnunum."

JetBlue Airways Corp.'un kurucusu ve CEO'su David Neeleman, uyguladığı bu sisteme bir isim takmış: "Ev taşeronluğu."[8] Şirketin şu anda Salt Lake City bölgesinde, evde çocuklara bakarken, sabah sporunu yaparken, yemek pişirirken uçuş rezervasyonlarını yapan Dolly gibi 400 rezervasyon görevlisi var.

Birkaç ay sonra JetBlue'nun merkezinde ziyaret ettiğim Neeleman, ilk olarak havacılık alanındaki ilk şirketi olan Morris Air'de (bu şirketi Southwest aldı) uygulamaya başladığı ev taşeronluğu sisteminin yararlarını anlattı. "Morris Air'de evden rezervasyon yapan 250 elemanımız vardı. Yüzde 30 daha verimli çalışıyorlardı. Yani sadece daha mutlu oldukları için yüzde 30 daha fazla rezervasyon alıyorlardı. Şirkete daha sadıktılar ve daha az sorun çıkarıyorlardı. Bu yüzden JetBlue'yu kurduğumda, 'Rezervasyonların tamamını evlerden yapacağız' dedim."

Neeleman'ın ayrıca bunu istemesi için kişisel bir nedeni de var. Mormon olduğu için daha çok sayıda anne küçük çocuklarına bakmak üzere evde kalırsa ve aynı zamanda onlara belli bir ücret kazanma şansı verilirse, toplumun daha iyiye gideceğini düşünüyor. Bu yüzden de rezervasyon sistemini, kadınların büyük çoğunluğunun Mormon olduğu, bunlardan çoğunun da evde çocuklarına baktığı Salt Lake City'de kurmuş. Ev görevlileri haftada 25 saat çalışıyor. Ayda bir kez 4 saat de yeni beceriler edinmek ve şirket içinde olup bitenlerle ilgili yeni bilgiler almak üzere JetBlue'nun Salt Lake City'deki ofisine geliyorlar.

Neeleman, "Asla Hindistan'a iş vermeyeceğiz" diyor, "burada elde ettiğimiz kalite çok daha üstün... İşverenlerin kendi memleketleri yerine Hindistan'a iş vermeye çok daha istekli olmalarını anlamıyorum. Bir şekilde çalışanlarının önlerinde ya da kendi belirledikleri başka bir patronun önünde oturmasını istiyorlar. Oysa bizim burada elde ettiğimiz verimlilik, Hindistan'ın ücret avantajını fazlasıyla telafi ediyor."

JetBlue hakkında *Los Angeles Times*'ta çıkan bir haberde (9 Mayıs 2004), "1997'de ABD şirketlerinin çalışanlarının 11,6 milyonu, en azından yarım gün görev yapan, evden çalışan insanlardı. Günümüzde bu rakam 23,5 milyona, Amerikan işgücünün yüzde 16'sına fırlamış durumda. (Bu dönemde çoğunlukla evden serbest çalışanların sayısı da 18 milyondan 23,4 milyona çıktı.) Bazılarına göre ev

8. "Dışarı iş vermek, taşeronluk" anlamında *outsourcing* kelimesini kullanan yazar, burada "eve iş vermek" anlamında *homesourcing* terimini kullanmış. (ç.n.)

taşeronluğu ve normal taşeronluk, şirketler Amerikası'nın sonucu ne olursa olsun maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak amacıyla yaptığı amansız baskının iki farklı uygulama şekli olduğu için rakip stratejiler sayılmaz" deniyordu.

Benim de seyahatlerimde öğrendiğim şey tam olarak buydu: Salt Lake City'de ev taşeronluğu ile Bangalore'de normal taşeronluk, madalyonun, yani taşeronluğun iki yüzü. Öğrendiğim yeni, en yeni şey ise, şirketlerin ve bireylerin işini herhangi bir yerde dışarıya yaptırmalarının hangi ölçülere kadar varabileceği.

Seyahate devam. 2004 güzünde Irak'taki sorunlu noktalara yaptığı bir turda, Genelkurmay Başkanı General Richard Myers'e eşlik ettim. Irak'taki Sünnî üçgende yer alan Bağdat'ı, Felluce'deki ABD askerî karargâhını, Babil'in dışındaki 24. Deniz Piyadesi Sefer Birimi (Marine Expeditionary Unit) üssünü ziyaret ettik. Geçici 24. DP üssü, düşman Sünnî nüfusun tam ortasında bir tür Fort Apache gibi duruyordu. General Myers subaylarıyla toplantılar yaparken ben de askerî üste serbestçe dolaşabildim. Bir süre sonra rastladığım komuta merkezindeki büyük bir düz ekran televizyon dikkatimi çekti. Ekranda, bir tür tepe kamera tarafından çekildiği anlaşılan canlı bir yayın vardı. Bir evin etrafında dolaşan insanları gösteriyordu. Ekranın sağ tarafında anında mesaj gönderilebilen bir sohbet odası *(chat room)* bulunuyordu ve görünüşe göre orada, ekrandaki görüntü tartışılıyordu.

Bütün bu görüntüleri bir dizüstü bilgisayardan dikkatle izleyen askere, "Bu ne?" diye sordum. ABD ordusuna ait bir Predator *drone* (üzerinde çok güçlü bir kamera bulunan pilotsuz, küçük bir uçak), 24. DP operasyon sahasındaki bir Irak köyü üzerinde uçarak askerin dizüstü bilgisayarına ve bu büyük ekrana canlı istihbarat malzemesi sağlıyormuş. Uçak, Las Vegas'taki (Nevada) Nellis Hava Kuvvetleri Üssü'nde bulunan bir uzman tarafından uçuruluyor ve yönlendiriliyormuş. Yani Irak semalarındaki uçak, Las Vegas'tan yönetiliyor. Bu arada gönderdiği video görüntüleri de 24. DP üssünde, Tampa'daki ABD Merkez Komutanlık Karargâhı'nda, Katar'daki CentCom Bölge Karargâhı'nda, Pentagon'da ve büyük olasılıkla CIA'de aynı anda izleniyor. Dünyanın dört bir yanından uzmanlar, görüntülerin nasıl yorumlanabileceği ve sonuçta ne yapılacağı konusunda canlı bir tartışma yürütüyorlar. Ekranın sağ tarafında akıp giden konuşmalar da onlara ait.

Daha hayretimi dile getiremeden, bizimle birlikte seyahat eden bir başka subay, bu teknolojinin askerî hiyerarşiyi düzleştirdiğini söyleyerek beni şaşkınlık içinde bıraktı. Bunu da düşük rütbeli subaylara, hatta bilgisayara kumanda eden ve topladığı istihbaratı ne yapacağı konusunda karar alma yetkisi tanınan, askere yeni kaydolmuş insanlara daha fazla bilgi vererek yapıyormuş. Elbette bir üsteğmenin üstlerine danışmadan silahlı bir çatışma başlatmayacağına eminim, ama artık sadece üst düzey subayların resmin tümüne hâkim oldukları zamanlar geride kaldı. Askerî oyun sahası da düzleşiyor.

Bu olayı, ABD'nin NATO nezdindeki büyükelçisi ve Red Sox Nation'ın sadık bir üyesi olan arkadaşım Nick Burns'e anlattım. O da bana 2004 Nisanında Katar'daki CentCom Karargâhı'nda General Abizaid ile ekibinden brifing aldığını söyledi. Abizaid'in ekibi, aralarında dört tane düz ekran televizyon olduğu halde masada Nick'in karşısına oturmuş. İlk üç ekran, Irak'ın farklı bölgelerindeki Predatorlardan gelen canlı görüntülermiş. Dördüncüsü ve Nick'in seyrettiği ise, Yankees-Red Sox maçını gösteren bir televizyonmuş.

Bir ekranda Pedro Martinez, Derek Jeter'e; diğer üçünde ise Cihatçılar, 1. Süvari Birliği'ne karşı.

Düzburger ve Patates Kızartması

Seyahate devam. Bu kez eve, Bethesda'ya (Maryland). Dünyanın sınırlarına yaptığım seferlerden sonra eve dönüp oturduğumda başım da dönüyordu. Eve gelir gelmez düzleşmeye dair çeşitli belirtiler gelip kapımı çalmaya başladı. Bu belirtilerin bazıları, üniversite çağındaki çocuklarının gelecekleri hakkında endişe duyan ana babaların sinirlerini zıplatacak gazete manşetleriydi. Örneğin Forrester Research Inc., hizmetler ve meslekler alanında üç milyondan fazla işin 2015 yılı itibariyle yurtdışına kayacağını tahmin ediyordu. Ama ağzımı açık bırakan şey, *International Herald Tribune*'ün 19 Temmuz 2004 tarihli sayısındaki, "Patates Kızartmaları da mı Taşeronlara Yaptırılacak?" başlıklı haberdi:

"55 no.lu otoyoldan Cape Girardeau, (Missouri) yakınlarında çıkıp otoyolun kenarındaki McDonald's otolara servis penceresine yanaştığınızda, hızlı ve güler yüzlü bir servis alırsınız. Siparişlerinizi alan kişi o anda restoranda, hatta bırakın restoranı, Missouri'de olmasa

bile siparişler, hızlı veri iletimine müsait kablolarla müşteriye ve işçilere 1.450 kilometre uzaktaki Colorado Springs'ten bağlanan bir çağrı merkezinden alınıyor. Anlaşıldığı kadarıyla, restoranlar bile taşeronluktan muaf değil. Cape Girardeau'daki restoranın sahibi Shannon Davis, bu restoran ile toplam 12'yi bulan diğer McDonald's *franchise*'larının üçünü, başka bir McDonald's restoranı işleten Steven Bigari'nin işlettiği çağrı merkezine bağlamış. Bunun nedeni de, diğer tüm işletme sahiplerinin gerekçesiyle aynı: Daha düşük maliyet, daha yüksek hız, daha az hata.

Ucuz, hızlı ve güvenilir iletişim hatları sayesinde Colorado Springs'teki eleman, Missouri'deki müşteriyle konuşuyor, onun elektronik fotoğrafını çekiyor, siparişleri doğru aldığından emin olmak için ekranda sipariş ile fotoğrafı birlikte görüntülüyor, sonra da siparişi ve fotoğrafı restoranın mutfağına iletiyor. Bigari, sipariş hazırlandığında fotoğrafın imha edildiğini söylüyor. Sipariş verenler, iki adım ötedeki sipariş alma penceresine gitmek üzere arabalarını hareket ettirmeden bile önce, siparişlerinin iki eyalet aşıp geldiğini hiçbir zaman bilmiyorlar.

Davis, on yıldan fazla zamandır buna benzer bir şeyler yapmanın hayalini kurduğunu söylüyor. 'Artık daha fazla bekleyemeyecektik.' Çağrı merkezini kendi restoranları için icat eden Bigari de, işlem başına küçük bir ücretle ona bu hizmeti vermekten memnun."

Haberde, McDonald's Corp.'un çağrı merkezi fikrini ilginç bulduğu ve Oak Brook'taki (Illinois) merkezinin yakınlarındaki üç restoranda Bigari'ninkinden farklı bir yazılımla test edeceği de belirtiliyor. "McDonald's'ın teknolojiden sorumlu başkan yardımcısı Jim Sappington, çağrı merkezi fikrinin ABD'deki 13.000 restoranda kullanılıp kullanılmayacağını söylemenin, 'henüz çok çok erken' olduğunu belirtiyor... Buna karşın Davis'inkiler dışında iki McDonald's restoranı daha otolara servis veren bölümlerinin siparişlerini alma işini Bigari'nin Colorado Springs'teki çağrı merkezine verdi. (Brainerd, Minnesota'daki ve Norwood, Massachusetts'teki restoranlar.) Bigari, sistemin başarısının anahtarının, müşterinin fotoğrafı ile siparişi eşleştirmek olduğunu söylüyor. Böylece siparişler daha doğru alındığı için şikâyetler azalıyor ve servis hızlanıyor. Fast food işinde vakit, hakikaten nakit: Bir siparişin hazırlanmasında beş saniyelik bir tasarruf bile önemli bir fark yaratıyor. Bigari, iki şeritli oto servis bölümünde 30 saniyeden biraz fazla bir zaman tasarrufu yaparak servis süresini 1.05 dakikaya indirdiğini belirtiyor. Bu süre ise, bu gibi

konularda araştırmalar yapan QSRweb.com'a göre, ülkedeki en hızlı servisi veren *franchise* olan McDonald's'ın 2,36 dakikalık ortalamasının yarısından bile az. Artık Bigari'nin otolara servis yapan birimleri, saatte 260 arabayı ağırlayabiliyor, ki bu da Bigari'ye göre, çağrı merkezini başlatmadan önceki rakamdan 30 fazla... Birimdeki operatörlerin, diğer arkadaşlarına göre saatte 40 cent daha fazla ücret kazanmasına karşın toplam işçilik maliyetinde yüzde 1 azalma söz konusu. Üstelik oto servis satışları artmış... Yine Bigari'ye göre, dışarıdan firmalarca yapılan testler sonucunda Bigari'nin otolara servis bölümünde yapılan hatalar, tüm siparişlerde yüzde 2'yi geçmiyor. Bu da çağrı merkezini devreye sokmadan önceki orana göre yüzde 4'lük bir azalma anlamına geliyor."

Habere göre Bigari, çağrı merkezi fikrinden o kadar coşku duyuyor ki, sahip olduğu yedi restoranda sistemi otolara servis bölümlerinin dışında da kullanıyor. Bu restoranlarda hâlâ tezgâhtan sipariş alınmakla beraber artık çoğu müşteri, oturduğu masadaki kredi kartı okuma aygıtını kullanarak siparişini doğrudan çağrı merkezine veriyor.

Eve döndükten sonra tanık olduğum bazı düzleşme belirtilerinin ise ekonomiyle ilgisi yoktu. 3 Ekim 2004'te CBS'in kıdemli muhabiri Bob Schieffer'ın CBS News'te sunduğu *Face the Nation* adlı programa katıldım. Dan Rahter'ın *60 Minutes* programında yayınlanan Başkan George W. Bush'la ilgili Ulusal Hava Muhafızı (Air National Guard) haberinin sahte belgelere dayandığının anlaşılmasıyla birlikte CBS'in adı, bir önceki hafta haber bültenlerinde sıkça geçmişti. Pazar günkü programdan sonra Schieffer, önceki hafta başına çok acayip bir şey geldiğini söyledi. Stüdyodan çıktığında genç bir muhabir onu kaldırımda bekliyormuş. Bu pek normal bir şey sayılmazmış, çünkü pazar günleri sabah programlarından sonra genellikle bütün büyük kanallar (CBS, NBC, ABC, CNN ve Fox), diğer kanalların stüdyolarına haber ekipleri gönderip program konuklarıyla stüdyodan çıkarken röportajlar yapmaya çalışırmış. Ama bu genç muhabir, büyük kanalların birinde çalışmıyormuş. InDC Journal adlı bir internet sitesi için çalıştığını söyleyerek kibarca kendini tanıtmış ve Schieffer'a birkaç soru sormak istemiş. Gayet nazik bir adam olan Schieffer da, "Tabiî ki sorabilirsiniz" demiş. Adam, Schieffer'ın o güne kadar görmediği bir aygıta röportajı kaydettikten sonra fotoğrafını da çekmek istemiş. Fotoğraf mı? Schieffer, adamın elinde fotoğ-

raf makinesi olmadığını fark etmiş. Zaten genç muhabirin ihtiyacı da yokmuş. Cep telefonunu kaldırıp Schieffer'ın fotoğrafını çekmiş.

"Ertesi sabah işe geldiğimde bu siteyi buldum. Fotoğrafım oradaydı. Röportaj da oradaydı. Hatta o saate kadar yüz civarında da yorum yazılmıştı röportaj hakkında." Schieffer, çevrimiçi (*online*) gazeteciliği bilen biridir. Ama yine de bu tarz haberciliğin, genç muhabirin ortaya koyduğu düşük maliyeti, bireysel karakteri ve inanılmaz hızı karşısında şaşırmaktan kendini alamamış.

Bu olay ilgimi çektiği için InDC Journal'de çalışan bu genç muhabirin izini buldum. Adı Bill Ardolino ve çok düşünceli biri. Ben de onunla yaptığım röportajı çevrimiçi (*online*) olarak gerçekleştirdim (başka nasıl olabilirdi ki?). Önce tek kişilik gazetesini yayınlarken ne tür ekipman kullandığını sordum.

"Röportajı kaydetmek için küçük bir MP3 player/dijital kayıt cihazı (3,5/2 inç boyutlarında) kullandım. Fotoğrafı ise küçük bir kameralı cep telefonuyla çektim. Tabiî hepsi bir arada telefon/kamera/ kayıt cihazı gibi seksi bir ürün değil, ki böyle ürünler de var. Ama yine de birkaç işlevin bir arada olması ve minyatürlük açısından faydalı. Washington'da dolaşırken bu ekipmanı yanımdan ayırmam, çünkü ne zaman ne olacağı belli olmaz. Aslında burada şaşırtıcı olan şey, birden ortaya çıkan bir yabancının sorduğu sorulara Schieffer'ın ayaküstü güzel cevaplar vermesiydi. Asıl ağzı açık kalan ben oldum."

Ardolino, MP3 player'ın kendisine yaklaşık 125 dolara mal olduğunu söyledi. Ayrıca, "bilgisayara yüklenebilen WAV tipi ses dosyası üreten dijital kayıt cihazı" olarak da kullanılabiliyor... "Sonuç itibariyle, gazeteciliğe başlamak için ilk engeli aşmanızı sağlayan taşınabilir ekipman, şu sıralar 100-200 dolar civarında. Eğer bir de kamera eklerseniz 300 doları bulur. 400-500 dolara gayet iyi bir kayıt cihazı ile kamera alabilirsiniz. Ama 200 dolarlık ekipmanla da işinizi yapabilirsiniz."

Peki böyle bir internet gazetesi kurmaya onu kim yönlendirmiş?

Kendini özgürlükçü merkez sağcı olarak tanımlayan Ardolino şunları söyledi: "Hobi olarak bağımsız gazetecilik yapma fikri, büyük medyanın önyargılı, kusurlu, seçici ve yetersiz haberlerinin bende yarattığı rahatsızlığın sonucudur. İnternet gazeteciliği ve onun akrabası olan internet günlükleri (*blog*[9]), piyasa güçlerinin dışavurumu-

9. İnternette yayınlanan kişisel yazılar, günlükler. Bu günlükleri yayınlayanlar, aralarında *blogger* grupları kuruyor. Son zamanlarda bu tür serbest yazıların medya haberlerine kaynaklık ettiği veya haberlerin yerine geçtiği ileri sürülüyor. (ç.n.)

dur. Yani bir ihtiyaç var ve bu ihtiyaç mevcut bilgi kaynaklarıyla karşılanamıyor. Washington'daki savaş karşıtı gösterilerde fotoğraflar çekip röportajlar yapmaya başladım. Çünkü medya bu gösterileri organize eden grupları büyük oranda yanlış tanıtıyor, tövbekâr Marksistlerden, terörün açık ya da gizli destekçilerinden oluştuğunu söylüyordu. Başlangıçta silahım, mizahî yaklaşımımdı, ama daha sonra mizahtan uzaklaştım. Şimdi mesajımı iletecek gücüm var mı? Evet. Schieffer röportajı, siteme 24 saatte yaklaşık 25.000 ziyaretçi getirdi. Bu işe başladığım zamandan beri zirve noktam, 'Rathergate'in ortaya çıkmasına yardım ettiğim gün ulaştığım 55.000'lik ziyaretçi sayısı oldu... Dan Rather'in Ulusal Muhafiz haberindeki adlî tıp uzmanıyla ilk röportajı yapan ben oldum." Bu röportajdan sonraki 48 saat içinde *The Washington Post, Chicago Sun-Times, Globe, NYT* gibi gazeteler de onunla röportajlar yaptı.

"CBS'nin sahte memorandum haberindeki haber toplama ve düzeltme hızı, şaşırtıcı" diye devam ediyor Ardolino. "Mezar sessizliğine bürünmediler. Tabiî kendini bu işe adamış kişilerin gerçekleri ortaya çıkarmasına engel olamayacakları için böyle yaptıkları da ileri sürülebilir. Bu kanalın hızı ve açıklığı, eski süreçler için zillerin çaldığının da göstergesi... Ben, hayatını yazarak kazanmak isteyen ama AP tarzı bir kitaptan da nefret eden 29 yaşında bir pazarlama müdürüyüm. *Blogger* Glenn Reynolds'un da dediği gibi, blog sayesinde insanlar artık televizyonlarına bağırıp durmak yerine kendi sözlerini söylüyorlar. Bence bu günlükler, genellikle medyayı denetlemek veya onlara ham bilgi sağlamak gibi bir işlev içindeki ana medyayla birlikte düşünülebilecek, giderek yeni bir gazetecilik ve yorumculuk işlevi kazanabilecek bir beşinci güç.

Kitabınızda anlattığınız konunun birçok yüzü olduğu gibi, bu gelişmenin de iyi ve kötü yanları var. Medyanın parçalara bölünmesi, tutarsız veya seçici bir algıya neden oluyor. Ülkemizin kutuplaşmasını düşünün. Ama öte yandan gücü, iktidarı da parçalıyor. Böylece gerçeğin *tümünün,* ama parça bölük bir biçimde, oralarda bir yerlerde durduğunun da garantisi oluyor."

Eski hiyerarşik farklılıkların giderek azaldığını ve oyun sahasının giderek düzleştiğini gösteren, Bob Schieffer ile Bill Ardolino arasındaki ilişkiye benzer olayları her gün duyabilirsiniz artık. Micah L. Sifry'nin *The Nation*'da (22 Kasım 2004) çok hoş biçimde anlattığına göre, "artık en zor biriktirilen şey olan sermayenin bir araya getirdiği kampanyalardan, kurumlardan ve gazetecilerden olu-

şan politika dönemi kapanıyor. Eski düzenin yanında, çok daha çılgın bir şey, insanları çok daha angaje edebilen, tek tek tüm katılımcılar için sınırsız ölçüde tatminkâr yeni bir şey yükseliyor."

Dünyanın nasıl hızla düzleştiğine ve kuralları, rolleri, ilişkileri kimsenin tahmin edemeyeceği kadar nasıl hızlı değiştirdiğine örnek olarak Schieffer-Ardolino olayını anlattım. Klişe olduğunu biliyorum ama, söylemek zorundayım: *Bu daha bir şey değil.* Önümüzdeki bölümde ayrıntılandıracağımı gibi, hemen her şeyin dijitalleştiği, sanallaştığı ve otomasyona geçtiği bir aşamaya giriyoruz. Yeni teknolojik araçları kullanabilen ülkelerin, şirketlerin ve bireylerin verimlilik artışı şaşırtıcı düzeylere yükselecek. Ve girmekte olduğumuz bu aşama, dünyada şimdiye kadar görülmedik sayıda insanın, yenilikçiler, işbirliği yapanlar ve ne yazık ki teröristler olarak, bu araçlara ulaşabileceği bir aşama. Devrim mi istiyorsunuz? İşte gerçek bilgi devrimi başlamak üzere. Küreselleşme 2.0'ı takip ettiği için bu yeni aşamayı Küreselleşme 3.0 olarak adlandırıyorum. Ama küreselleşmenin bu yeni aşamasının ciddi bir kademe farkı yaratacağına ve zamanla farklı türden bir küreselleşme olarak görüleceğine inanıyorum. Zaten dünyanın yuvarlak değil düz olduğu fikrini ortaya atmamın nedeni de bu. Baktığınız her yerde, hiyerarşilerin aşağıdan zorlandığına veya yukarıdan aşağıya yapılardan ziyade çok daha işbirlikçi veya yatay yapılara dönüştüğüne tanık oluyorsunuz.

Clinton yönetiminde Ticaret Bakanlığı'nda üst düzey bir bürokrat olan, şimdi de stratejik danışman olarak kendi işini yapan David Rothkopf, "Küreselleşme, hükûmetler ile büyük iş çevreleri arasındaki değişen ilişkileri tanımlamak için kullandığımız terimdi. Ama bugün gerçekleşen şey, çok daha derin, çok daha yaygın bir olgu" diyor. Küreselleşme sadece hükûmetlerin, iş çevrelerinin ve insanların iletişimiyle, sadece kurumların birbiriyle ilişkisiyle ilgili bir şey değil artık. Tamamen yeni sosyal, siyasî ve ekonomik modellerin ortaya çıkması demek. "Toplumun en derin boyutlarını, toplumsal sözleşmenin özüne kadar inen boyutlarını etkileyen bir şey. Mesela, içinde yer aldığınız siyasî oluşum, artık sanal âlemdeki bir işe uymuyorsa veya dünyanın farklı köşelerinde aynı işi yapmak için bir araya gelen işçileri kapsamıyorsa ya da dünyanın farklı yerlerinde aynı anda üretilen ürünleri içermiyorsa ne olacak? İşin kurallarını kim düzenleyecek? Kim vergilendirecek? Bu vergilerden kim yararlanacak?"

Eğer düzleşen dünya konusunda haklıysam, bu değişiklik ileride dünyada gerçekleşen temel değişikliklerden (mesela ulus devletin ortaya çıkışı veya Sanayi Devrimi gibi) biri olarak hatırlanacak. Bu temel değişimler, bireylerin dünyadaki rolünü, hükûmetlerin biçimini ve rolünü, yeniliklerin oluşma sürecini, iş yapma biçimimizi, kadınların rolünü, savaşma ve kendimizi eğitme biçimimizi, dinin ihtiyaçlarımıza karşılık verme sürecini, sanatı, bilimsel araştırma yapma tarzımızı ve elbette kendimize ve karşıtlarımıza atfettiğimiz siyasî etiketleri de değiştiriyor. "Tarihte belli bazı dönüşüm noktaları var. Bu noktalardaki dönüşüm diğerlerinden çok daha büyük oluyor, çünkü meydana gelenler, çok kapsamlı, çok boyutlu ve zamanında tahmin edilmesi çok zor değişimler oluyor" diyor Rothkopf.

Eğer dünyanın bu düzleşme süreci ve bu sürece eşlik eden tüm baskılar, altüst oluşlar ve fırsatlar sizi huzursuz ediyorsa, yalnız ve yanlış değilsiniz. Uygarlık, altüst eden, kargaşa yaratan teknolojik devrimlerden (mesela Gutenberg'in matbaayı buluşu) her geçtiğinde, tüm dünya derinden etkilenmiş ve değişmiş. Ama dünyanın düzleşmesinde, bu tür derin değişimlerden nitelik açısından farklı olan bir şey var: Değişimin hızı ve yaygınlığı. Matbaanın bulunması on yıllarca süren bir süreçte gerçekleşti ve ilk zamanlarda göreli olarak gezegenimizin ancak küçük bir kesimini etkiledi. Sanayi Devrimi için de aynı şey söylenebilir. Oysa bu düzleşme süreci, inanılmaz bir hızla ilerliyor ve gezegenimizdeki çok daha fazla sayıda insanı doğrudan ya da dolaylı olarak anında etkiliyor. Yeni bir çağa ne kadar hızlı ve yaygın biçimde geçilirse, iktidarın eski sahiplerinden yeni sahiplerine düzenli bir şekilde transfer olması durumunun tam tersine, altüst oluş potansiyeli de o kadar büyük olacaktır.

Başka bir şekilde söylersek, son birkaç onyıllık dönemde hızlı değişimlere ayak uydurmakta zorlanan ileri teknoloji şirketlerinin deneyimleri, artık bu kaçınılmaz, hatta öngörülebilir değişimlerle karşı karşıya kalmakla birlikte uyum sağlamak için yeterli liderliği, esnekliği ve hayal gücü olmayan tüm şirketlere, kurumlara ve ulus devletlere bir uyarıdır. İleri teknoloji şirketlerinin bu deneyimleri yaşamalarının nedeni, akıllı olmamaları ya da değişimlerin farkında olmamaları değildi. Sadece gelen dalga çok büyüktü ve başa çıkılması çok zordu.

Çağımızın en büyük misyonu, yaşanan değişimleri benimserken insanları mahvolmuş bir halde geride bırakmayacak, onları yanına

katacak yollar bulmak olmasının nedeni de bu zaten. Hiç kolay olmasa da günümüzde yapılması gereken, kaçınılmaz, önlenemez bir gelişme bu. Kitabımda başarmayı amaçladığım şey ise bu değişimi lehimize olacak şekilde nasıl planlayabileceğimize ve nasıl yönetebileceğimize dair bir çerçeve ortaya koymak.

Bu bölümde dünyanın düz olduğunu kişisel olarak nasıl keşfettiğimi anlatmıştım. Önümüzdeki bölüm ise dünyanın nasıl düzleştiğini ayrıntılandırıyor.

2

Dünyayı Düzleştiren On Güç

İncil'e göre Tanrı, dünyayı altı günde yarattı. Yedinci gün ise dinlendi. Dünyayı düzleştirmek biraz daha uzun sürdü. Dünya, on ana siyasî olayın, yeniliğin ve şirketin birleşik etkisiyle düzleşti. O günden sonra hiçbirimiz dinlenemedik. Bundan sonra da asla dinlenemeyecekmişiz gibi görünüyor. Bu bölüm, dünyayı düzleştiren güçleri ve bu düzleşmenin yarattığı yeni ve çoklu işbirliği biçimleri ile araçlarını anlatıyor.

DÜZLEŞTİRİCİ 1

9.11.1989

Duvarlar Aşağı, Pencereler Yukarı

Berlin Duvarı'nı ilk gördüğümde delikti.

1990 Aralık ayıydı. ABD Dışişleri Bakanı James A. Baker III'ü izleyen gazetecilerle beraber gelmiştim Berlin'e. Berlin Duvarı bir yıl önce, 9 Kasım 1989'da delinmişti. Gerçekten de Berlin Duvarı, tam bir Kabalist yöntemle olmuş gibi, 9/11 tarihinde yıkılmıştı.[10] Duvar, kırılmış haliyle bile çirkin bir yara gibi uzanıyordu Berlin'de. Bakan Baker, Sovyet komünizminin un ufak olmuş bu anıtını ilk kez görecekti. Ben de küçük bir grup gazeteciyle beraber onun yanındaydım. *The Politics of Diplomacy* adlı anı kitabında Baker o günü, "Sisli, kapalı bir havaydı. Yağmurluğumu giymiştim. Kendimi John le Carré romanlarındaki bir karakter gibi hissediyordum. Ama Reichstag yakınlarında duvarın kırıklarından birinin aralığından Doğu Berlin'deki kasveti gördüğümde, Doğu Almanya'nın sıra-

10. Yazar, 11 Eylül'le olan tarih simetrisini kullanıyor. Amerikalıların tarihleme sistemine göre, 11 Eylül, 9/11; 9 Kasım, 11/9 şeklinde yazılıyor. Kabala ise, kutsal metinlerin özel bir şifreyle yazıldığına ve bu şifrelerin çözülerek geleceğin öngörülebileceğine inanılan Yahudi mistisizmi. (ç.n.)

dan kadınlarının ve erkeklerinin barışçı bir biçimde ve inatla işi ele aldıklarını fark ettim. Bu, onların devrimiydi" diye hatırlıyor. Baker duvarın aralığından bakmayı bitirince, biz gazeteciler de sırayla o beton yarıktan baktık. Duvardan bir parça alıp eve, kızlarıma getirdim. Ne kadar doğadışı göründüğünü düşündüğümü hatırlıyorum. Gerçekten de ne acayipti: Modern bir şehrin içinde yılan gibi kıvrıla kıvrıla yükselen ve tek amacı bir tarafındaki insanları özgürlüğün keyfini çıkarmaktan, hatta özgürlüğe kısacık bir bakıştan bile mahrum bırakmak olan bir şeydi.

Berlin Duvarı'nın 9.11.1989'da yıkılması, nihai olarak Sovyet İmparatorluğu'nun tüm esir halklarını özgürleştirecek güçleri serbest bıraktı. Ve bundan çok daha fazlasını yaptı. Dünyadaki güç dengesini demokratik konsensusa ve serbest piyasaya dayalı yönetimi savunanların lehine ve otoriter yönetim tarzındaki merkezî planlama ekonomisini savunanların aleyhine değiştirdi. Soğuk Savaş, iki ekonomik sistem arasında, kapitalizm ile komünizm arasında bir mücadeleydi. Duvarın çöküşüyle birlikte ortada tek bir sistem kaldı ve herkes şu ya da bu şekilde kendini bu sisteme göre ayarlamak durumuyla karşılaştı. Böylece giderek daha fazla ekonomi, dar bir yönetici kliğinin çıkarları doğrultusunda yukarıdan aşağı yönetilmek yerine halkın isteklerine, taleplerine ve çıkarlarına göre aşağıdan yukarı yönetilmeye başlandı. İki yıl içinde artık bir şeylerin ardında gizlenecek veya Asya'daki, Ortadoğu'daki, Afrika'daki veya Latin Amerika'daki otokratik rejimlere payanda olacak bir Sovyet İmparatorluğu kalmamıştı. Eğer ülkeniz demokratik ya da demokrasi yolunda ilerleyen bir ülke değilse, eğer hâlâ sıkı kurallarla ve düzenlemelerle idare ediliyor veya merkezî planlamaya tabi bir ekonomiye sıkı sıkıya sarılıyorsanız, tarihî gidişata ters düştüğünüz düşünülüyordu.

Bazıları için, özellikle de eski kuşaklar için bu, hiç de hoş olmayan bir dönüşümdü. Komünizm, insanları eşit ölçüde fakir yapmak için harika bir sistemdi. Gerçekten de amacınız buysa, komünizmden iyisini bulamazdınız. Kapitalizm ise insanları eşitsiz bir biçimde zengin yapıyordu ve hareketsiz, sınırlı ama güvenli bir sosyalist hayat biçimine (yetersiz olsa da herkese iş, ev, eğitim ve emekli maaşı garanti ediliyordu) alışmış insanlara göre Berlin Duvarı'nın çöküşü, çok huzursuz ediciydi. Oysa başkalarına göre duvarın yıkılışı, hapisten çıkış kartı anlamına geliyordu. Berlin Duvarı'nın çöküşünün sadece Berlin'de değil, dünyanın başka birçok yerinde de içten hissedilmesi-

nin ve dünyayı düzleştirici olaylardan biri olmasının nedeni budur.

Aslında Berlin Duvarı'nın çöküşünün kapsamlı etkilerini değerlendirmenin en iyi yolu, Alman veya Rus olmayan birileriyle konuşmaktır. Duvar yıkıldığında Hindistan Sanayi Konfederasyonu'nun (Confederation of Indian Industry) başında olan Tarun Das, olayın etkisinin Hindistan'da nasıl dalga dalga hissedildiğini anlatıyor. "Bizde de o sıkı düzenlemeler, denetimler, bürokrasi çok etkili ve yaygındı. İngiliz sömürgesi döneminden sonra iktidara gelen Nehru, önünde yönetecek dev bir ülke olduğunu, elinde ise hiç yönetim tecrübesi bulunmadığını görmüştü. ABD ise Avrupa, Japonya ve Marshall Planı'yla meşguldü. Dolayısıyla Nehru kuzeye, Himalayalar'ın ötesine baktı ve iktisatçılarını Moskova'ya gönderdi. İktisatçılar döndüklerinde, Sovyetler Birliği'nin muhteşem bir ülke olduğunu söylediler. Kaynakları tahsis ediyorlar, ruhsatlar veriyorlar; bir planlama komisyonu her şeye karar veriyor ve ülke harekete geçiyor. Böylece bizim bir özel sektörümüzün bulunduğunu unutup bu modeli esas aldık... Özel sektör, bu düzenlemelerin duvarları arasına konuldu. 1991'de özel sektör hâlâ orada, elleri kolları bağlı duruyordu ve ülkede özel şirketlere bir güvensizlik vardı. Çünkü onlar kâr ediyordu! 1947'den 1991'e kadar tüm altyapı devlete aitti... Devlet mülkiyetinin yükü ülkeyi iflasın eşiğine getirdi. Borçlarımızı ödeyemez hale düştük. Halk olarak kendimize güvenimiz yoktu. Elbette Pakistan'la yaptığımız birkaç savaşı kazanmıştık, ama bu ulusumuza özgüven kazandıran bir şey değildi."

1991 yılında Hindistan'da döviz kıtlığı başlayınca maliye bakanı (şimdi başbakan) Manmohan Singh, ekonomiyi dışa açmaya karar verdi. "Bizdeki Berlin Duvarı böyle yıkıldı. Bu, kafese kapatılmış bir kaplanın serbest bırakılması gibiydi. Ticaret denetimleri kaldırıldı. O zamana kadar yıllık büyüme oranımız hep yüzde 3 olurdu. 'Hint usulü büyüme oranı' diye isim bile takmışlardı; yavaş, ihtiyatlı ve muhafazakâr. O zamanlar daha fazla kazanmak için Amerika'ya gitmek gerekiyordu. 1991 reformlarından üç yıl sonra, büyüme oranımız yüzde 7'ydi. Fakirliğin canı cehenneme! Şimdi para kazanmak için Hindistan'da kalabilir, üstelik *Forbes*'in dünya zenginleri listesine girebilirsiniz... Bütün o sosyalizmli ve kontrollü yıllar, bizi tepetaklak öyle bir noktaya getirmişti ki, elimizde sadece 1 milyar dolar dövizimiz vardı. Bugünse 118 milyar dolar dövizimiz var... Kendi halinde bir özgüvene sahipken on yıl içinde aşırı hırslı bir ülke olduk."

Berlin Duvarı'nın çöküşü, sadece serbest piyasa kapitalizminin yollarını düzleştirmekle ve Hindistan, Brezilya, Çin ve eski Sovyet İmparatorluğu ülkelerinde yüz milyonlarca insanının devasa enerjisini serbest bırakmakla kalmadı, dünyayı farklı bir şekilde, sınırsız bir bütün olarak görmemizi de sağladı. Çünkü Berlin Duvarı yalnızca yolumuzu kesmekle kalmıyor, görüşümüzü de kesiyor, dünyayı tek bir pazar, tek bir ekosistem ve tek bir topluluk olarak düşünmemizi engelliyordu. 1989'dan önce Doğu politikanız veya Batı politikanız olurdu; "küresel" bir politikanızın olması düşünülemezdi. Şimdi Harvard'da ders veren Nobel Ödüllü Hintli ekonomist Amartya Sen, bir keresinde bana, "Berlin Duvarı sadece insanları Doğu Almanya'da tutmanın simgesi değil, aynı zamanda geleceğimize ilişkin küresel bir görüş geliştirmeyi engellemenin de bir yoluydu. Duvar oradayken dünyayı küresel olarak düşünemezdik. Dünyayı bir bütün olarak düşünemezdik" demişti. Sen, Sanskritçe'den hoş bir masal anlatmıştı. Kuyuda doğan bir kurbağa, ömrü boyunca kuyudan çıkmamış. "Kurbağanın dünya görüşü, o kuyuyla sınırlıydı. İşte duvarın çöküşünden önce dünyamızdaki birçok insanın dünyaya bakışı da aynen böyleydi. Duvar yıkılınca kuyunun içindeki kurbağanın bir anda başka kurbağalarla iletişime geçmesi gibi bir şey oldu... Duvarın çöküşüne seviniyorsam, herkesin birbirinden birçok şey öğrenebileceğine inandığımdandır. En çok şey de, sınırın öte yanındakinden öğrenilir."

Evet, 9 Kasım'dan sonra dünya daha iyi yaşanacak bir yer oldu. Her özgürlük patlaması başka bir özgürlük patlamasını uyardı ve bu süreç, kendi içinde ve kendi başına toplumlar arasında düzleştirici bir etki yarattı. Çizginin altındaki topluluklara güç verdi, çizginin üzerindeki toplulukları zayıflattı. Sen, tek bir örnek verdi. "Mesela, kadınların okuryazarlığını artıran, doğum ve çocuk ölüm oranlarını azaltan, kadınlar için istihdam fırsatlarını geliştiren ve bunun ardından da siyaseti etkileyip kadınların yerel yönetimlerde daha büyük roller almalarını sağlayan kadın özgürlük hareketi."

Son olarak duvarın çöküşü yalnızca daha çok insanın başkalarının bilgi havuzlarına erişmesinin yolunu açmakla kalmadı; ekonomiler nasıl yönetilmeli, muhasebe, bankacılık nasıl yapılmalı, bilgisayarlar nasıl üretilmeli, ekonomi tebliğleri nasıl hazırlanmalı gibi bir sürü konuda ortak standartların getirilmesine de neden oldu. Bu konuya ileride tekrar değineceğim. Burada ortak standartların daha düz bir oyun sahası ortaya çıkardığını söylemek, yeterli

olacaktır. Başka bir deyimle, duvarın yıkılışı, en iyi uygulamaların serbestçe dolaşımını sağladı. Bir ekonomik veya teknolojik standart ortaya çıkıp dünya ölçeğinde kendini kanıtladığında, duvar ortada olmadığı için başkalarınca da kabul edilmesi çok daha hızlandı. Duvarın çöküşü sadece Avrupa'da, Avrupa Birliği'nin kurulmasını ve 15 ülkeden 25 ülkeye genişlemesini sağladı. Ortak para birimi olarak avronun gelişiyle birlikte, bir zamanlar Demirperde ile bölünmüş olan bir bölge, ortak bir ekonomik alan haline geldi.

Duvarın çökmesinin olumlu etkilerinin anında ortaya çıkmasına karşın, duvarın neden yıkıldığı o kadar açık değildir. *Tek* bir neden yoktu. Bir dereceye kadar sistemin kendi iç çelişkileri ve verimsizlikleri yüzünden zaten zayıflamış olan Sovyetler Birliği'nin temellerini termitlerin yediği söylenebilir. Bir dereceye kadar Reagan yönetiminin Avrupa'da oluşturduğu askerî yapının Kremlin'i savaş başlıklarının maliyetine katlanmaya zorlamasının sonunda ülkenin iflasına yol açtığı iddia edilebilir. Bir dereceye kadar da Mihail Gorbaçov'un ıslah edilemez bir şeyi ıslah etmek yolundaki talihsiz çabasının komünizmi sona erdirdiği ileri sürülebilir. Ama eşitler arasındaki birinci etkene işaret etmem gerekirse, 1980'li yılların başlarından ortalarına kadarki dönemde filizlenen bilgi devrimidir. Totaliter sistem, bilgi ve güç tekeline dayanır. Oysa faks makinelerinin, telefonların ve diğer modern iletişim araçlarının yaygınlaşması sayesinde Demirperde'den çok fazla bilgi sızmaya başlamıştı.

Yaklaşık olarak duvarın yıkıldığı dönemde ortaya çıkan kritik sayıdaki IBM kişisel bilgisayarları (PC) ile onlara hayat veren Windows işletim sisteminin yaygınlaşması, komünizmin tabutuna çiviyi çakan gelişme oldu. Çünkü bilgisayarlar, komünizmin dayandığı yukarıdan aşağı iletişim sisteminin aleyhine, yatay iletişim sistemini büyük oranda geliştirdiler. Ayrıca kişisel bilgi toplama faaliyetini kolaylaştırıp bireyleri güçlendirdiler. (Bilgi devriminin her bir bileşeni farklı bir evrim izledi: Telefon ağı, insanların uzun mesafelerden bile birbirleriyle konuşma arzusunun bir sonucuydu. Faks makinesi, telefon ağı üzerinden yazılı belgelerin iletilmek istenmesinin sonucuydu. Kişisel bilgisayar, tablolama ve yazı programlarıyla yayıldı. Windows ise bütün bunların tüm insanlarca kullanılabilir ve programlanabilir bir hale getirilmesi ihtiyacından kaynaklandı.)

İlk IBM kişisel bilgisayarı 1981'de piyasaya çıktı. Aynı zamanda da dünyanın farklı yerlerindeki birçok bilimadamı, bu aygıtları kullanarak elektronik posta denilen şeyi başlattılar. Windows işle-

tim sisteminin ilk versiyonu 1985'te piyasadaydı. Kişisel bilgisayarları gerçekten kullanıcı dostu yapan asıl versiyon ise (Windows 3.0) 22 Mayıs 1990'da, Berlin Duvarı'nın yıkılmasından sadece altı ay sonra piyasaya çıktı. O sıralar bilimadamı olmayanlar da bir bilgisayar ve bir modem alıp telefon hatlarına bağlarlarsa, CompuServe ve America Online gibi bazı özel internet servis sağlayıcıları kanalıyla mektup gönderebileceklerini keşfetmeye başladılar.

Microsoft'un teknoloji sorumlusu Craig J. Mundie, "1980'lerin sonundan 1990'ların başlarına kadar küresel bir telefon sistemine bağlı olan kişisel bilgisayarların, faks makinelerinin, Windows'un ve modemlerin yayılması, küresel bilgi devrimini başlatan temel platformun oluşmasını sağladı" diyor. Anahtar nokta, karşılıklı işletilebilen *(interoperable)* bir sistem haline gelene kadar bu gelişmelerin hepsinin birbirine eklenmesiymiş. Mundie'ye göre bu, elimizde standart bir bilgi işlem platformu (IBM bilgisayarları), standart bir kelime işlem ve tablolama programı (Windows), iletişim için standart bir aygıt (dial-up modem) ve küresel bir telefon ağının hep birlikte var olması sonucunda gerçekleşti. Temel olarak elimizde karşılıklı işletilebilen bir sistem olduktan sonra o çekici uygulama programları çok ötelere kadar yayılabiliyordu.

"İnsanlar bütün bu şeyleri tek bir bilgisayarla yapmaktan hoşlandıklarını fark ettiler. Bu da verimliliği çok geliştirdi. Bilgisayarın tek tek her kişiyi etkileyen bir çekim alanı vardır. Tek tek insanların Windows yüklü bir bilgisayarı alıp masalarının üzerine koymalarının nedeni bu cazibedir. İnsanlar bilgisayar aldıkça da bu yeni platform şirketler dünyasında daha da yayılıyor. 'Vay canına, şurada yeni bir şey var, hemen biz de girelim' diyorlar."

Mundie, "Windows kurumsallaşıp esas işletim sistemi olarak kabul edildikçe, programcılar iş dünyasının daha fazla yeni iş yapmasını sağlayacak daha çok uygulama programı yazdılar. Böylece verimlilik daha da arttı. Dünyanın her yanında on milyonlarca insan, bilgisayarın kendi istediklerini kendi dillerinde yapmasını sağlayacak programlar yazdı. Windows, tam 38 dile çevrildi. Böylece insanlar bilgisayarlarını kendi dilleriyle tanıştırdılar" diye anlatıyor.

Ne kadar yeni ve heyecanlı görünüyor değil mi? Oysa ilk bilgisayar-Windows ikilisinin ne kadar kısıtlı bir şey olduğunu unutmayalım. "İlk bilgisayar-Windows platformu, birçok mimarî kısıtlamayla sınırlanmıştı" diyor Mundie, "eksik altyapı vardı." İnternet, yani herkesi ve her şeyi birbirine bağlayan o sihirli protokoller, bugün

bildiğimiz şekliyle henüz ortaya çıkmamıştı. Ağlar ise dosya ve mesaj iletişimini sağlayan çok basit protokollerden öte bir şey değildi. Bu yüzden ancak aynı işletim sistemine ve aynı yazılıma sahip bilgisayarları kullanan insanlar, e-posta veya dosya transferi yoluyla belge alışverişi yapabiliyordu. Bunu yapmak da yeterince zor olduğundan ancak küçük bir bilgisayar eliti bu işlerin üstesinden gelebiliyordu. Öyle bugünkü gibi bilgisayarınızın başına oturup, hele de şirketinizin ya da internet servisinizin dışındaysa, tık diye bir dosyayı bir yere göndermezdiniz. Evet, o zamanlar AOL kullanıcıları, CompuServe kullanıcılarıyla haberleşebiliyordu ama bu o kadar kolay da değildi, güvenilir de... Sonuç olarak Mundie'ye göre, büyük miktarda veri ve yaratıcılık potansiyeli o bilgisayarlarda vardı, ama bunları paylaşmanın ve birbiriyle kaynaştırmanın kolay ve karşılıklı işleyen bir yolu yoktu. Seçilmiş sistemlerin birlikte çalıştırılmasına izin veren yeni uygulama programları yazılabiliyordu, ama genel olarak bu programlar tek bir şirket ağı içindeki kişisel bilgisayarlarla sınırlıydı ve planlı şekilde gerçekleşiyordu.

9 Kasım'dan 1990'ların ortalarına kadar olan bu dönemde, ağların sınırlı olmasına karşın, bireylerin güçlenmesi anlamında büyük gelişmeler yaşanmıştır. Bu dönem, "ben ve makinem daha iyi ve daha hızlı konuşabiliyoruz. Yani tek başıma daha fazla şey yapabilirim" ve, "ben ve makinem bazı arkadaşlarımla ve şirketteki diğerleriyle konuşabiliyoruz. Yani daha verimli olabilirim" çağıydı. Duvarlar yıkılmış, pencereler (Windows) açılmıştı. Dünya, eskisine göre çok daha düzdü, ama sınırsız küresel iletişim güneşi henüz şafakta belirmemişti.

Öte yandan, biz pek fark etmesek de bu heyecan verici yeni çağda bir de uyumsuz nota vardı. Duvarın çöküşünü kutlayan Sovyet İmparatorluğu halklarına katılanlar sadece Amerikalılar ile Avrupalılar değildi. Bir başkası da elindeki kabı kaldırıyordu. Ama bu kap, şampanya kadehi değil, okkalı bir Türk kahvesi fincanıydı. Fincanı kaldıranın adı, Usame bin Ladin'di ve o, farklı şeyler anlatıyordu. Sovyet İmparatorluğu'nu esas çökertenlerin, Kızıl Ordu'nun Afganistan'dan çekilmesini sağlayanlar olduğunu, bunlarınsa ABD ve Pakistan ordularından çok az destek alan mücahitler olduğunu düşünüyordu. Görev tamamlanıp Sovyetler 15 Şubat 1989'da, yani Berlin Duvarı'nın çöküşünden sadece dokuz ay önce Afganistan'dan çekildikten sonra Bin Ladin etrafına bakıyor ve diğer süpergüç ABD'nin kendi memleketinde, Suudi Arabistan'da ve

İslam'ın en kutsal iki şehrinde devasa bir varlığının bulunduğunu gördüğünde bundan hiç hoşlanmıyordu.

Yani biz duvarın üzerinde dans edip pencerelerimizi açarken ve artık serbest piyasa kapitalizmine hiçbir ideolojik alternatifin kalmadığını söylerken, Bin Ladin silahlarını Amerika'ya doğrultmaya başlıyordu. Bin Ladin de, Reagan da Sovyetler Birliği'ni "şeytan imparatorluğu" olarak görüyordu. Ama Bin Ladin, Amerika'yı da böyle görüyordu. Üstelik serbest piyasa kapitalizmine ideolojik bir alternatifi de vardı: Politik İslam. Bin Ladin, Sovyetler Birliği'nin sona ermesiyle kendini yenilmiş gibi hissetmiyordu, tersine bundan cesaret almıştı. Oyun sahasının genişlemesi onu cezbetmemiş, tersine tiksindirmişti. Ve aklından bunları geçiren sadece o değildi. Bazılarına göre Sovyetler Birliği'ni çökerten kişi, onları silahlanma yarışına sokarak iflas etmelerini sağlayan Ronald Reagan'dı. Kimilerine göreyse, tek tek kişilerin bilgisayarlarına geleceği yüklemelerini sağlayan IBM, Steve Jobs ve Bill Gates'ti. Ama dünyanın öte yanındaki İslam topraklarında Sovyet İmparatorluğu'nu ve duvarı çökertenin, dinsel coşkuyla harekete geçen Bin Ladin ve arkadaşları olduğuna inanan pek çok insan bulunuyordu. Ve onların milyonlarcasının aklında, geçmişi geri getirmek vardı.

Kısacası biz 9/11'i kutlarken, diğer bir önemli tarihin, 11/9'un tohumları atılıyordu. Bu konuya ileride döneceğiz. Şimdi, düzleşmeden devam edelim.

DÜZLEŞTİRİCİ 2

9.8.1995

Netscape'in Halka Arzı

1990'ların ortalarında kişisel bilgisayar-Windows ağ *(network)* çözümleri, sınırlarını zorluyordu. Dünya gerçekten birbirine bağlanacaksa ve gerçekten düzleşecekse devrimin bir sonraki aşamasına geçmesi gerekiyordu. Microsoft'tan Mundie'ye göre, "sonraki aşama, kişisel bazlı bilgisayarlardan internet bazlı platformlara geçmekti." Bu aşamanın vurucu uygulamaları, e-posta ve internet tarayıcılarıydı (*browser*). E-posta konusunda, AOL, CompuServe ve MSN gibi hızla büyüyen tüketici portalları öncülük yapıyordu. Ama esas uygulama, internetteki web sitelerinde depolanmış web sayfalarını ve belgeleri bulup herhangi bir bilgisayarın ekranına getirebilecek in-

ternet tarayıcısıydı. Kolayca taranıp bulunsunlar diye belgeleri oluşturan, organize eden ve birbiriyle bağlantılandıran *world wide web (www)*[11] kavramı, İngiliz bilgisayar mühendisi Tim Berners-Lee tarafından yaratılmıştı. Berners-Lee ilk internet sitesini, bilimadamlarının araştırmalarını kolaylıkla paylaşmasını teşvik etmek amacıyla oluşturduğu bir bilgisayar ağına, 1991'de koymuştu. Bu erken internette gezinen (*surfing*) tarayıcıları yapan başka bilimadamları da olmuştu, ama ilk ana tarayıcı (ve herkes için tüm internet tarama kültürü), Mountain View'deki (Kaliforniya) işe yeni başlamış küçük bir şirket tarafından yaratılmıştı: Netscape. Netscape, 9 Ağustos 1995'te halka arzoldu. Dünya artık eskisi gibi değildi.

Şirketi Kleiner Perkins Caulfield&Byers ile Netscape'i destekleyen efsanevî risk sermayedarı (*venture capitalist*) John Doerr, şöyle diyor: "Netscape'in halka arzı, dünyayı internet konusunda uyandırmak için çalan ilk zildi. O zamandan bu yana internet, ilk uyananların dünyası olmuştur."

Netscape'in tetiklediği bu aşama, dünyanın düzleşmesini birkaç şekilde sağladı: İnternette gezinebilmemiz için ilk yaygın ticarî tarayıcıyı sağladı. Netscape sadece interneti canlandırmakla kalmadı, aynı zamanda yediden yetmişe herkese internete erişme imkânı verdi. İnternet canlandıkça, tüketiciler internet üzerinden daha çok şey yapmak istediler. Böylece giderek daha çok bilgisayar, daha çok yazılım talep ettiler. Kelimeleri, müziği, verileri, fotoğrafları kolayca dijitalleştirecek ve internet üzerinden başkalarının bilgisayarlarına aktaracak iletişim şebekeleri talep ettiler. Bu talep başka bir kritik olayla karşılandı: Netscape'in halka açılmasından sonraki hafta Windows 95'in piyasaya çıkması. Windows 95, kısa sürede dünyada en çok kullanılan işletim sistemi olacaktı. Üstelik önceki versiyonlarının aksine program bir internet ünitesi içerdiği için Windows 95 ile artık sadece tarayıcılar değil, tüm bilgisayar uygulamaları "interneti tanıyacak" ve onunla karşılıklı iletişime geçecekti.

Bugünden geriye doğru bakıldığında Netscape'i şaha kaldıran şeyin, önceki aşamadan kalan birer modemle donatılmış milyonlarca kişisel bilgisayar olduğu söylenebilir. Bu bilgisayarlar, Netscape'in üzerine bastığı toprak oldu. Netscape'in yaptığı, çoktan düğmelerine basılıp çalıştırılmış bilgisayarlardan oluşan bu temelin üzerine yepyeni bir uygulama programı (tarayıcı) koyarak bilgisayarları ve

11. "Dünyayı saran ağ" anlamına geliyor. (ç.n.)

bilgisayarlar arasındaki ilişkiyi milyonlarca insan için çok daha yararlı hale getirmekti. Bu da dijital her şeyle ilgili talebin fırlamasına ve internetin patlamasına yol açtı. Çünkü tüm yatırımcılar artık internete bakıyor ve eğer bundan sonra her şey (veriler, envanterler, ticarî mallar, kitaplar, fotoğraflar, eğlence ürünleri) dijitalleşerek internet üzerinden iletilip satılacaksa, internet bazlı ürünlere talebin sınırsız olacağı sonucuna varıyorlardı. Bunun sonucunda nokta.com *(dot.com)* hisselerinde şişme ve tüm dijital bilgiyi taşıyacak fiber optik kablo konusunda aşırı yatırımlar başladı. Ama bu durum, dünyayı kablolarla birbirine bağladı ve kimse planlamamışken Bangalore'yi Boston'un banliyösü haline getirdi.

Şimdi bu gelişmelere teker teker bakalım.

Bu kitapla ilgili olarak görüşmek üzere Netscape'in eski CEO'su Jim Berksdale'le oturduğumuzda, kitabın ilk bölümünün konusunun dünyayı düzleştiren on yenilik, trend veya olay olduğunu söyledim. İlk olayın 9 Kasım olduğunu söyleyip bu tarihin önemini anlattım. Sonra da, “Bakalım ikinci tarihin, 9 Ağustos'un önemini bilebilecek misiniz?” dedim. Ona aynen 9/8 olarak söyledim. Birkaç saniye düşünen Berksdale, hemen doğru cevabı verdi: “Netscape'in halka açıldığı gün!”

Berksdale'in Amerika'nın en büyük girişimcilerinden biri olduğuna karşı çıkacak çok az kişi bulunur. Federal Express'in gönderi izleme sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunduktan sonra cep telefonu şirketi McCaw Cellular'a geçip kuruluşuna ve 1994'te AT&T ile birleşmesine nezaret etti. Satışın tamamlanmasından hemen önce bir beyin avcısı (*headhunter*) tarafından avlanıp efsanevî iki yenilikçi Jim Clark ve Marc Andreessen'in kurduğu Mosaic Communications adlı yeni bir firmaya CEO oldu. Silicon Graphics'in kurucusu Clark, Andreessen ile güçlerini birleştirerek kısa süre içinde isim değiştirip Netscape adını alan Mosaic'i, 1994 ortalarında kurmuştu. Genç ve parlak bir bilgisayar mühendisi olan Andreessen, Illinois Üniversitesi'ndeki Ulusal Süper Bilgiişlem Uygulamaları Merkezi'nde (National Center for Supercomputing Applications-NCSA) yine Mosaic olarak adlandırılan dünyanın ilk etkin tarayıcısını geliştiren küçük bir yazılım projesine öncülük etmişti. Clark ve Andreessen, internet tarayıcısının müthiş bir potansiyele sahip olduğunu görerek bu programı ticarî platforma taşımak için bir araya gelmişlerdi.

Netscape büyüyünce de şirketin halka arzı konusunda kendilerine rehberlik yapması ve tecrübelerini paylaşması için Berksdale'e ulaşmışlardı.

Günümüzde bu teknolojiyi zaten elimizde bulunan bir şey olarak görüyoruz, ama aslında modern tarihin en önemli buluşlarından biridir internet tarayıcı. Andreessen, Ilinois Üniversitesi laboratuvarına döndüğünde kişisel bilgisayarların, istasyonların *(work stations)* ve dosyaları internette iletecek temel ağın var olduğunu gördü, ama yine de bu onu çok fazla heyecanlandırmıyordu. Çünkü tarayacak bir şey, diğer insanların internet sitelerinin içeriğini getirip gösterecek bir kullanıcı arayüz *(interface)* mevcut değildi. Böylece Andreessen ve ekibi, Mosaic tarayıcısını geliştirdiler. Bundan sonra artık tüm internet siteleri en aptalından en zeki bilimadamına, öğrencisinden büyükannesine kadar herkes için görüntülenebilir bir hale gelmişti. İnterneti Marc Andreessen icat etmedi. Ama interneti canlandırmak ve insanlara sevdirmek için bir insanın yapabileceğinin en fazlasını yapanlardan biri oldu.

Andreessen, "Mosaic tarayıcı 1993'te on iki kullanıcıyla başladı. O on iki kullanıcının hepsini tanıyordum" diye anlatıyor. O sıralar sadece elli kadar internet sitesi varmış ve bu sitelerin hepsi de birer sayfadan oluşuyormuş. "Mosaic, Ulusal Bilim Vakfı (National Science Foundation-NSF) tarafından destekleniyordu. Ama verilen para Mosaic'in yapılmasına harcanmıyordu. Bizim belirli bir grubumuz vardı ve amacımız, bilimadamlarının birbirinden uzak yerlerde bulunan süper bilgisayarları kullanarak NSF şebekesi aracılığıyla birbirine bağlanmasını sağlayacak bir yazılım geliştirmekti. Yani ilk tarayıcıyı, araştırmacılar başka araştırmacıların araştırmalarına ulaşabilsinler diye geliştirdik. Bunu olumlu bir geri besleme döngüsü olarak görüyordum: Ne kadar çok insanın tarayıcısı olursa o kadar çok insan internete bağlanmak isteyecek, sonuçta ilgili aygıtların, uygulamaların ve içeriğin üretilmesi için o kadar büyük bir teşvik unsuru olacaktı. Bu bir kez başlayınca artık kimse onu tutamazdı. Tarayıcıyı geliştirirken birilerinin onu kullanıp kullanmayacağını bilemiyorduk, ama bir kez kullanılmaya başlanınca fark ettik ki, tarayıcıyı bir kişinin kullanması, *herkesin kullanması* demekti. Bu durumda tek sorun olarak, hangi hızda yayılacağı ve önüne ne tür engellerin çıkacağı kalıyordu."

Berksdale dahil tarayıcıyı ilk kez kullanan herkesin ilk tepkisi aynı oluyordu: *Vay canına!* Berksdale, "Her yıl yaz aylarında *For-*

tune dergisi en iyi 25 şirketle ilgili bir haber yapardı" diye hatırlıyor. "1994'te o şirketlerden biri Mosaic'ti. Clark ile Andreessen'le ilgili haberi okumuş ve karıma, 'Tatlım, mükemmel bir fikir bu' diye yorum yapmıştım. Ve sadece birkaç hafta sonra beyin avcısından teklif geldi. Gidip Doerr ve Jim Clark'la konuştum ve Mosaic tarayıcısının beta versiyonunu kullanmaya başladım. Kullandıkça ilgimi daha çok çekiyordu." 1980'lerden itibaren insanlar internete erişilebilir bilgi yüklemeye başlamışlardı. Berksdale, Doerr ve Clark'la konuştuktan sonra eve gidip üç çocuğunu yanına toplayıp internetten tarama yapabileceği birer konu söylemelerini istemiş. Tüm konularda elde ettiği sonuçlar, çocuklarına "vay canına" dedirtmiş. "Bu beni ikna etti ve beyin avcısını arayıp, 'Tamam, artık seninim' dedim" diye anlatıyor.

Netscape'in ilk ticarî internet tarayıcısı (IBM PC'de, Apple Macintosh'ta veya Unix'te çalışabiliyordu) 1994 Aralık ayında piyasaya çıktı ve bir yıl içinde piyasaya tamamen egemen oldu. Öğrenciyseniz ya da kâr amacı gütmeyen bir iş yapıyorsanız Netscape'i ücretsiz yükleyebiliyordunuz. Bireysel kullanıcıysanız, yazılımı canınızın çektiği gibi ücretsiz olarak deniyor, sonra da isterseniz satın alabiliyordunuz. Şirketseniz, yazılımı ancak 90 gün süreyle deneyebiliyordunuz. "Bunun altındaki mantık şuydu: Ödeme gücünüz varsa, lütfen ödeyin. Ödeyemiyorsanız, yine de kullanın." Neden? Çünkü ücretsiz kullanım şansı internette devasa bir büyümeye neden oldu. Bu ise para veren tüm müşteriler için çok değerliydi. Netice itibariyle bu mantık işe yaradı.

"Netscape tarayıcıyı internete koyduk. İnsanlar üç aylık bir süre için bilgisayarlarına indirebilecekti. Hiç böyle bir hücum görmemiştim. Tarayıcı, büyük şirketlerin ve hükûmetlerin birbirlerine bağlanmalarını ve bilgilerini paylaşmalarını sağlıyordu. Marc Andreessen'in bulduğu, fareyi üzerine getir ve tıkla sistemi ise sadece bilimadamlarının değil tüm fanilerin tarayıcıyı kullanmasını mümkün kılıyordu. Bunu gerçek bir devrim yapan şey de bu oldu. Dedik ki, 'Bu şey büyüyecek, büyüyecek, büyüyecek...'"

Gerçekten de onu hiçbir şey durduramadı. Netscape'in düzleştirici olarak önemli bir rol oynamasının nedeni de budur. İnternetin gerçek anlamda karşılıklı olarak işlemesini sağlamıştır. Berlin Duvarı-Windows-kişisel bilgisayarlar aşamasında, e-posta sahibi bireylerin ve şirketlerin çok uzaklarla bağlantı yapamadıklarını be-

lirtmiştik. İlk Cisco internet yönlendiricisi *(router)* Stanford'da biri kişisel bilgisayarda, öteki ise ana bilgisayarda çalıştığı için birbirlerine bağlanıp e-posta gönderemeyen bir karıkoca tarafından bulunmuştu. Andreessen, "O yıllarda şirket ağları şirketlerin mülküydü ve birbirinden bağımsız adalar gibiydi. Her ağın kendi formatı, veri protokolü ve değişik içerik sağlama biçimi vardı. Yani ortada bağlantısız durumda bir sürü ada vardı. İnternet kamusal ve ticarî bir olgu olarak ortaya çıktığında yine bu şekilde, bağlantısız bir biçimde gelişmesi tehlikesi vardı" diye anlatıyor.

Muhasebe departmanındaki Joe, ofisindeki bilgisayarının başına geçip 1995'in satış rakamlarını almaya çalışsaydı alamazdı, çünkü muhasebe departmanının sistemi ile satış departmanınınki farklıydı. Biri Almanca, öteki Fransızca konuşuyordu. Joe, "O zaman Goodyear'ın bize en son gönderdiği lastiklerin sevkiyat bilgilerine bakayım" deseydi yine alamazdı, çünkü Goodyear'ın şirket olarak farklı bir sistem kullandığını, üstelik Topeka'daki yetkili bayinin sisteminin hepsinden farklı olduğunu görürdü. Joe eve gittiğinde yedinci sınıftaki oğlunun ödevi için o sıralar açık protokoller kullanan ve Fransız sanat müzelerindeki acayip eserlere benzeyen *world wide web*'de araştırma yaptığını görseydi, şöyle derdi: "Çılgınlık bu. Her tarafa bağlı tek bir ağ olmalı."

Andreessen'in anlattığına göre, internetin ticarî boyut kazanmasından önceki on yılda bilimadamları, herkesin e-posta sisteminin veya üniversitenin bilgisayar ağının herkesle sınırsız bağlanmasını, böylece kimsenin özel bazı avantajlara sahip olmamasını temin eden bir dizi "açık protokol" geliştirmişlerdi. Dijital aygıtların birbiriyle iletişim kurmasını sağlayan matematik bazlı bu protokoller, ağa bağlandığınızda kullandığınız bilgisayar ne olursa olsun diğer herkesle bağlantı kurmanızı sağlayan sihirli kapılar gibiydi. Bu protokoller, esas olarak şu isimlerle tanınırlardı ve bugün hâlâ böyle tanınıyorlar: FTP, HTTP, SSL, SMTP, POP ve TCP/IP. Bunlar, evinizin, şirketinizin ağı ne olursa olsun, kullandığınız aygıt ister cep telefonu, ister bilgisayar, ister el bilgisayarı *(palmtop)* olsun, internet üzerinden göreceli olarak güvenli şekilde veri iletimi yapan bir sistem oluştururlar. Her protokolün kendine has bir işlevi vardı: TCP/IP, internetin temel altyapısını oluştururdu. Diğer her şey bu altyapının üzerine kurulurdu. FTP, dosya transferi için kullanılırdı. SMTP ve POP, farklı sistemlerle yazılıyor ve okunuyor olsa da standart hale getirilmiş e-posta mesajlarını gönderip

alırdı. HTML, sıradan insanlar dahil herkesin, bir internet tarayıcısının ekrana getirebileceği web sayfaları yapmasına olanak veren bir dildi. Bildiğimiz şekliyle *world wide web*'i ortaya çıkaran şey olan HTML belgelerinin hareketi ise, ancak HTTP protokolünün başlamasıyla mümkün oluyordu. Son olarak internet elektronik ticaret için kullanılmaya başlandığında, web tabanlı işlemlerin güvenliği için, SSL protokolü yaratılmıştı.

Genel olarak tarama işlemleri ve internette gezinme olgusu yaygınlaşmaya başlayınca Netscape, Microsoft'un pazar egemenliğini kullanarak bu açık web protokollerini sadece kendi sunucularının (*server*) yönettiği tescilli standartlara dönüştürmemesini garanti altına almak istemişti. Andreessen, "Netscape bu açık protokollerin, ticarîleşerek özel mülkiyet haline gelmemesinin garanti altına alınmasına katkıda bulundu. Netscape sadece bir tarayıcı değil, bu açık protokolleri geliştirerek bilimadamlarının, kullandığı aygıt ne olursa olsun (bir Cray süper bilgisayar, Macintosh, kişisel bilgisayar) birbiriyle konuşmasını sağlayacak bir dizi yazılım geliştirdi. Netscape herkesin, 'Yaptığım her şeyin ve çalıştığım bütün sistemlerin herkese açık standartlarda olmasını istiyorum' demesi için gerçek bir neden ortaya koyma arzusundaydı. Biz, bir kez interneti tarayacak bir yöntem ortaya çıkarınca, insanlar internette olup bitenlere ulaşabilecek evrensel bir yol istediler. Böylece açık standartlarla çalışmak isteyenler, bu standartlara destek veren Netscape'e geldiler. Bunun alternatifi, aynı standartları ücretsiz sağlayan ama kimse tarafından desteklenmeyen, açık kaynak dünyasıydı. Üçüncü yol ise özel satıcılara gitmek ve, 'Artık senin tescilli malın olan şeyleri kullanmayacağım... Senin özel mülküne girmeyeceğim. Eğer bu açık protokollerle internete bağlanırsan ancak o zaman seninleyim' demekti" şeklinde konuşuyor.

Netscape, tarayıcılarının satışı vasıtasıyla bu açık standartları kabul ettirmeye çalıştı. İnsanlar buna heyecanla tepki verdi. Sun aynı şeyi kendi sunucularıyla, Microsoft da aynı şeyi Windows 95'le yapmaya başladı. Üstelik tarayıcının çok kritik bir öneme sahip olduğunu anladığından kendi tarayıcısı Internet Explorer'ı Windows'un içine monte etti. Bütün bu şirketler, bir anda yeterli e-posta alıp verememeye ve yeterli düzeyde internette gezinememeye başlayan insanların, internet şirketlerinin birlikte çalışarak tek ve bütün sistemlerle çalışan bir ağ yaratmasını istediğini fark ettiler. İnsanlar, şirketlerin farklı uygulamalar üzerinden birbiriy-

le rekabet etmesini, yani tüketicinin, *internete girmesi için* değil, *internete girdikten sonra* yapacakları konusunda rekabet etmesini istiyordu. Sonuç itibariyle büyük şirketler arasındaki birkaç "format savaşından" sonra 1990'ların sonlarında internet platformu artık tamamen sınırsız ve entegre bir yer haline gelmişti. İşte bu entegrasyon, insanların birbirleriyle bağlantısını sağladığı için, en büyük düzleştiricilerden biridir.

Tabiî o zamanlarda da şüpheci insan kıtlığı çekilmiyordu. Andreessen'e göre, bunları karmaşık gördüğü için yaygınlaşmayacağını düşünenler de varmış. "Yapmanız gereken tek şey, gidip bir kişisel bilgisayar, bir de modem almaktı. Oysa şüpheciler, 'İnsanların alışkanlıklarını değiştirip yeni bir teknolojiyi öğrenmesi zaman alır' diyorlardı. Ama insanlar bunu çabucak yaptılar. Aradan geçen on yıldan sonra, şimdi, internete bağlı 800 milyon insan var." Neden? "İnsanlar, güçlü bir nedenleri varsa alışkanlıklarını hemen değiştirirler. Ve insanların diğer insanlarla iletişime geçmek gibi güçlü bir içgüdüleri vardır. Birine diğerleriyle iletişime geçmenin yeni bir yolunu verirseniz, teknolojik engelleri delip geçer ve o yolu öğrenir. İnsanlar başka insanlara bağlanabilme konusunda çok istekliler. Bağlanamamak, onların karşı çıktıkları bir şey. İşte Netscape'in açığa çıkardığı şey, bu oldu." IBM'in şirket stratejisinden sorumlu başkan yardımcısı Joel Cawley, meseleyi, "Netscape, verinin iletilip ekrana getirildiği çok basit ve zorlayıcı bir standart yarattı. Bundan sonra herkes, getireceği yeniliği bu standardın üstüne çıkarmak zorunda kaldı. Bu standart, çocuklardan şirketlere kadar herkese kısa sürede yayıldı" şeklinde ortaya koyuyor.

1995 yazında Berksdale ve Netscape'li meslektaşları, Morgan Stanley'deki yatırım bankacılarıyla geleneksel bir *road show*'a çıkarak ülkenin çeşitli yerlerindeki yatırımcıları Netscape hissesi almaya ikna etmeye çalıştılar. Berksdale anlatıyor: "Yola çıkarken Morgan Stanley hissemizin 14 dolara kadar çıkabileceğini söyledi. Ama konuşmalara ve tanıtımlara başladıktan sonra o kadar çok talep geldi ki fiyatı iki katına çıkararak açılış fiyatını 28 dolar olarak belirlediler. Arzdan önceki son akşam Maryland'deydik. Burası son durağımızdı. Sıra sıra siyah limuzinler içindeydik. Mafyaya benziyorduk. Morgan Stanley'in merkeziyle temasa geçmemiz gerekiyordu, ama cep telefonlarımızın da çalışmadığı bir bölgedeydik. Yolun karşılıklı iki yanındaki iki benzin istasyonunda durup hepimiz limuzinlerden inerek telefonla Morgan Stanley'i aradık.

Dediler ki, '31 dolar düşünüyoruz.' 'Hayır' dedim, '28 olarak kalsın.' Çünkü halka arzdan sonra işler yolunda gitmezse, insanların hisseyi 30'lu dolarlardaki bir hisse olarak değil, 20'li dolarlardaki bir hisse olarak hatırlamasını istiyordum. Ertesi sabah telekonferans sistemiyle bağlandığım zaman açılışın 71 dolar olduğunu gördüm. Hisse, günü 56 dolarla kapatmıştı. Belirlediğim fiyatın iki katıydı."

Netscape sonunda Microsoft'un ağır (ve mahkeme kararlarına göre tekelci) rekabetinin kurbanı oldu. Microsoft'un, pazarın egemen işletim sistemi Windows'a kendi tarayıcısı *(browser)* Internet Explorer'ı da eklemesi, internet tarayıcısı alanında çok daha fazla programcı çalıştırabilme gücüyle birlikte düşünüldüğünde, Netscape'in pazar payını giderek küçülttü. Sonunda Netscape 10 milyar dolara AOL'e satıldı. Ama Netscape baştan itibaren ticarî anlamda bir yıldız oldu. Berksdale, "Biz baştan beri kârlı bir şirkettik. Netscape bir nokta.com şirketi olmadı. Nokta.com balonunda yer almadık. Nokta.com balonunu *başlatan*, zaten bizdik" diyor.

Ne balondu ama...

"Netscape'in halka arzı, birçok şeyi tetikledi. Teknoloji âşıkları, şirketin yapabildiği yeni teknolojik şeyleri sevdiler. İşadamları ve sıradan insanlar da bu işten iyi para kazanabileceğini gördü. İnsanlar, gençlerin bu işten para kazandığını görünce, 'Bu veletler bile kazanıyorsa, ben haydi haydi kazanırım' diye düşündü. Ancak tamahkârlık kötü bir şeydir. İnsanlar, çok çalışmadan çok kazanabileceklerini sandılar. En hafif terimiyle söylersek bu durum, aşırı bir yatırıma yol açtı. En aptalca projeler bile para buldu" diye anlatıyor Berksdale.

Peki yatırımcılara, internet kullanımı ve internetle ilgili ürünlerin talebinin sınırsız olacağını düşündürten şey neydi? Cevap çok basit: Dijitalleşme. Kişisel bilgisayar-Windows devrimi gösterdi ki, bilgiyi dijitalleştirip bilgisayarlara koyabildiğiniz, tarayıcıların internete hayat verdiği, web sayfalarının bütün canlılıklarıyla ortalıkta boy gösterdiği bir ortamda, herkes her şeyin dijitalleşmesini ve internet aracılığıyla birbirine iletilmesini istiyor. Dijitalleşme devrimi de böyle başladı. Dijitalleşme; kelimelerin, müziğin, verilerin, filmlerin, dosyaların ve resimlerin 1 ile 0'lardan oluşan baytlara dönüşerek bilgisayar ekranında boy göstermesi, bir işlemciye kaydedilmesi veya uydular ya da fiber optik kablolarla başka yerlere gönderilmesidir. Şimdiye kadar birilerine bir mektup gön-

dereceksem, postaneye giderdim. Ama internet çıktıktan sonra postamın dijitalleşmesini istiyorum. Bu şekilde postamı e-posta olarak gönderebiliyorum. Fotoğraf çekmek, eskiden dünyanın öbür ucunda kazılıp çıkarılan gümüşle kaplı filmlerin de dahil olduğu uzun bir süreçti. Makinemle önce fotoğrafı çekmem ve bir yerlere gönderip bastırsınlar diye o filmi dükkâna götürmem gerekiyordu. Ama artık e-postalara ekleyip dünyanın her yanına fotoğraf gönderebildiğim için o gümüş filmleri kullanmak istemiyorum. Fotoğrafları dijital ortamda çekip bilgisayara yüklemek istiyorum. Bu arada fotoğraf çekmek için kendimi fotoğraf makinesiyle sınırlamak da istemem. Cep telefonumdan da çekmek isterim. Eskiden Barnes&Noble'a gidip kitap arardım. İnternetten sonraysa Amazon.com'a girip arayabiliyorum. Eskiden araştırma yapmak için kütüphaneye giderdim. Ama artık raflar arasında dolaşmak yerine Yahoo! veya Google'da arıyorum. Simon ve Garfunkel'i dinlemek için eskiden CD alırdım (CD'ler de bir tür dijitalleştirilmiş müzik olarak eski albümlerin yerine gelmişti) ama internetten sonra o müzik baytlarının çok daha hareketli olmasını istiyorum ve iPod'a yüklüyorum. Geçtiğimiz yıllarda dijitalleşme teknolojisindeki hızlı gelişmeyle bunların hepsi mümkün hale geldi.

Tabiî ki bu dijitalleşmeyi izleyen yatırımcılar da, "Vay canına... Eğer herkes bütün bunların dijitalleştirilip baytlara çevrilmesini ve internet üzerinden iletilmesini istiyorsa, internet servis sağlayıcı firmalara ve bütün bu dijital şeyleri dünyanın dört bir yanına taşıyacak fiber optik kablolara sınırsız talep olur! Bu işe para yatıran asla kaybetmez!" dediler kendi kendilerine.

Balon da böyle ortaya çıktı.

Aslında aşırı yatırım, her zaman kötü bir şey değildir. Ama netice itibariyle doğru bir şey olduğunun anlaşılması kaydıyla. Microsoft Başkanı Bill Gates'in 1999 Dünya Ekonomik Forumu'nda, yani teknoloji balonu zirvedeyken yaptığı bir basın açıklamasını hatırlıyorum. Gazeteciler, onu "Efendim bu internet şirketleri hisse senetleri... Balon, öyle değil mi?" sorusunun çeşitli varyasyonlarıyla sıkıştırıp duruyorlardı. Sonunda o da çileden çıktı ve mealen şöyle dedi: "Bana bakın başımın belaları, tabiî ki balon onlar. Ama asıl mesele o değil. Bu balon internetle ilgili sektörlere o kadar çok yeni sermaye çekiyor ki... Bunun sonucunda yenilikler çok daha hızla gelecek." Gates interneti altına hücum dönemiyle karşılaştırdı. Bunun ana fikri, altın arayıcılarına Levi's pantolon, kazma, kürek ve

otel odası satarak madenlerden çıkarılan altınlardan çok daha fazla para kazanılmasıydı. Gates haklıydı: Bu balonlar ve patlamalar, ekonomik açıdan tehlikeli olabilirdi ve bir sürü insanın para kaybetmesine, bir sürü şirketin iflasına yol açabilirdi. Ama o alanda yeniliklerin ve buluşların giderek daha hızlı ortaya çıkmasını da sağlayabilirdi. Üstelik yarattığı fazla kapasite, öylesi amaçlanmamış olsa bile kendi olumlu sonuçlarını doğurabilirdi.

İşte internet hisselerindeki balon da böyle oldu. Bu balon sayesinde fiber optik kablo şirketlerine aşırı yatırım yapıldı. Böylece toprağın ve denizin altına fiber optik kablolar döşenerek dünyanın her tarafına telefon etmenin ve veri iletmenin maliyeti dramatik biçimde düşürüldü.

Fiber optik sistem ticarî olarak ilk kez 1977 yılında devreye girdi. Bundan sonra fiber optik, yavaş yavaş bakır kablonun yerini aldı. Çünkü verileri ve dijitalleştirilmiş sesleri çok daha uzağa ve çok daha hızlı iletebiliyordu. Howstuffworks.com'a göre fiber optik, optik açıdan saf camdan, her biri insan saçı kalınlığında tellerden oluşan demetler halinde toplanıyor. Bu demetlere optik kablo deniyor. Optik kablonun çapı, bakır kabloya göre çok daha ince olduğundan aynı yere çok daha fazla sayıda fiber demet sığdırılabiliyor. Böylece çok daha fazla veri veya ses, çok daha ucuza iletilebiliyor. Ancak fiber optik kablonun en büyük yararı, uzun mesafeler boyunca taşıyabildiği sinyallerin öncekilere göre keskin biçimde artmış bant genişliğinden kaynaklanıyor. Bakır kablolar da oldukça yüksek frekansları taşıyabiliyor, ama parazit yapan belli sebeplere bağlı olarak birkaç metre içinde frekansın gücünde azalmalar başlıyor. Fiber optik kabloda ise, sinyaller herhangi bir bozulmaya maruz kalmadan tek bir fiber tel içinde kilometrelerce gidebiliyor.

ARC Electronics adlı bir üreticinin web sitesindeki açıklamaya göre fiber optik kablo, verileri ve sesleri yanıp sönen ışıklara çevirerek fiber kabloyla iletiyor. Fiber optik sistemin ucunda bir verici vardır. Halbuki bakır kabloda veriler ve sesler elektronik sinyallere çevrilip iletilir. Fiber optik kablo evinizdeki telefondan ya da ofisinizdeki bilgisayardan bakır kablo aracılığıyla gelen elektronik sinyaller halindeki bilgiyi (verileri) alır, dijitalleştirilmiş elektronik olarak kodlanmış bu verileri işleyerek yanıp sönen ışıklara çevirir. Bu ışıkları üretmek için ışık yayan diyot *(light-emitting diode-LED)* veya enjeksiyon-lazer diyot (*injection-laser diode*-ILD) kullanılır. Kablo, bir tür ışıklı yol gösterici gibi işlev yaparak yanıp sönen ışık-

ları öbür uçtaki alıcıya götürür. Bu alıcı gelen sinyalleri ilk sinyaldeki gibi elektronik dijital 1'lere ve 0'lara çevirir. Veriler böylece bilgisayarınızın ekranında e-posta olarak ya da cep telefonunuzda ses olarak karşınıza çıkar. Fiber optik kablo, dışarıdan bağlantı yapılması çok zor olduğundan güvenli iletişim açısından da idealdir.

Fiber optik balonunu başlatan şey, esas olarak nokta.com balonu ve 1996 tarihli İletişim Yasası'dır. Yasa, yerel ve uzun mesafe iletişim şirketlerinin birbirinin alanına girmesine ve bütün telefon şirketlerinin telefon ve altyapı hizmeti vererek Baby Bells ve AT&T ile başabaş rekabet etmesine olanak sağladı. Bütün telefon şirketleri çevrimiçi (*online*) hizmete geçtikçe; yerel ya da uzun mesafe, uluslararası telefon hizmetleri ile veri iletimi ve internet servisi alanına girdikçe kendi altyapılarının olmasını istediler. Neden olmasındı ki? Herkes, internet patlamasıyla birlikte bütün o trafiği taşıyacak genişbant iletim kanallarına yönelik talebin, *sonsuza dek* üç ayda bir ikiye katlanacağını düşünüyordu. İki yıl kadar öyle de oldu. Ama sonra ekonominin yasaları devreye girdi ve talebin ikiye katlanma hızı yavaşlamaya başladı. Telekom şirketleri de talep ile gerçeklik arasında gittikçe açılmaya başlayan uyumsuzluğa çok dikkat etmiyordu. Piyasa, internet hummasına yakalanmıştı ve şirketler giderek daha fazla kapasite yaratmaya devam ediyorlardı. Borsadaki internet şirketleri balonunun anlamı şuydu: *Para bedavaydı.* Böylece bu yeni telekom şirketlerinin her birindeki herkesin inanılmaz ölçüde iyimser senaryosu, istediği parayı bulabiliyordu. Yaklaşık beş altı yıl boyunca telekom şirketleri dünyanın etrafına kablolar döşeme işine yaklaşık 1 trilyon dolar yatırdılar. Karşılarında talep projeksiyonlarını sorgulayan kimse yoktu.

Bütün bu yeni telekom şirketlerinin, kendileri adına dünyanın etrafına kablo döşeme işini verdiği Global Crossing kadar çılgın az şirket vardır. 1997'de Gary Winnick tarafından kurulan şirket, ertesi yıl halka açılmıştı. Sadece bir yıl CEO olarak şirketin başında kalan Robert Annunziata'nın iş sözleşmesi, Corporate Library'den Nell Minow tarafından, hisse sahipleri açısından ABD'nin en kötü sözleşmesi ilan edilmişti. Sözleşmede, başka maddelerin yanında Annunziata'nın annesine, oğlunu ziyaret etmesi için ayda bir kez birinci sınıf uçuş hakkı bile verilmişti. Ayrıca sözleşmeyi imzalama primi olarak, Annunziata'ya hissenin piyasa fiyatının 10 dolar altında bir fiyattan geçerli olmak üzere 2 milyon hisse alma opsiyonu tanınmıştı.

Şu anda E. M. Warburg, Pincus&Co.'da çalışan kıdemli bir sanayici olan Henry Schacht, bu çılgın dönemde şirketin yönetimine yardımcı olsun diye Western Electric'in halefi olan Lucent'e alınmıştı. O dönemdeki atmosferi şöyle anlatıyor: "1996'daki telekom konusundaki yeni düzenlemeler çok önemlidir. Bu sayede yerel şirketler de kendi kapasitelerini kurarak hem birbirleriyle hem de Baby Bells'lerle rekabet halinde satışa başladılar. Bu yeni telekom şirketleri, özellikle uluslararası trafikte de AT&T ve MCI gibilerine rakip olabilmek için Global Crossing gibi şirketlere giderek, kendi adlarına fiber ağlar kurmalarını istediler... Herkes bunun yeni bir dünya olduğunu düşünüyor ve sonunun asla gelmeyeceğini sanıyordu. Bedava sermaye kullanan birbirine rakip şirketler vardı ve pasta sonsuza kadar büyüyecekti. Her şirket, 'Ben kendi fiber ağımı senden önce kuracağım ve pazar payım seninkini geçecek' diyordu. Tam bir dikey büyüme çizgisi olacağı ve herkesin bu büyümeden payını alacağı varsayılıyordu. Bu yüzden herkes elinden gelen en büyük projeksiyona göre kapasite yarattı. Bu kapasitelere göre pazardan pay alacağımızı sanıyorduk."

Sonuçta, şirketlerarası iletişimin ve e-ticaretin düşünüldüğü gibi büyümesine, üstelik kimsenin ummadığı eBay, Amazon ve Google gibi birçok web sitesinin tam anlamıyla bir patlama yapmasına karşın, yaratılan toplam kapasitenin ancak çok küçük bir kısmının kullanılabildiği ortaya çıktı. Yani nokta.com çöküşü yaşandığında ortalıkta çok fazla fiber optik kablo vardı. Uzun mesafe telefon konuşmalarının dakikası 2 dolardan 10 cent'e indi. Veri iletimi ise neredeyse bedavaydı. Tellme Networks'ün operasyon sorumlusu Mike McCue, Haziran 2001 tarihinde CNET News.com'a yazdığı yazıda, "Telekom sektörü, kendini iflas ettirecek yatırımlar yaptı" diyor. "O kadar çok fiber optik kablo döşediler ki, kendi işlerini metalaştırdılar. Şimdi aralarında müthiş bir fiyat savaşı başlayacak ve bu bir felaketle sonuçlanacak."

Sonuç, şirketler ve yatırımcıları için tam bir felaket (Global Crossing 2002 Ocak ayında, 12,4 milyar dolar borçla iflas etti), ama kullanıcılar açısından müthiş bir nimet oldu. Ulusal otoyolu sistemi, malların ve insanların uzun mesafelerde hareket etmesini kolaylaştırarak bölgesel farklılıkları ortadan kaldırıp şirketlerin güney gibi işgücünün ucuz olduğu bölgelere gitmesini sağlayarak 1950'lerde ABD'yi nasıl düzleştirdiyse, küresel fiber otoyollar da gelişmiş dünyayı öyle düzleştirdi. Küresel düzeydeki bölgesel fark-

lılıkları ortadan kaldırdı, sınırsız bir küresel ticarî ağ oluşturdu ve dijitalleşmiş işler ile hizmet ve bilişim alanındaki işlerin, ücretlerin düşük olduğu ülkelere kaymasını kolaylaştırarak bunları neredeyse bedava hale getirdi.

(Şurası not edilmelidir ki Amerika'daki fiber otoyollar, son kilometrede durdu: Evlere girmedi. Amerika ile Hindistan'ı birbirine bağlayan uzun mesafe fiber kablo döşeyen telekom şirketlerinden hiçbiri, yerel ağ altyapısı için ciddi bir yatırım yapmadı. Bunun nedeni, 1996 tarihli yasanın, telefon şirketleri ile kablo şirketleri arasında yerel düzeyde gerçek bir rekabet doğurmakta başarılı olamamasıydı. İşyerlerine çekilen yerel genişbant bağlantılar, eski şirketler tarafından gayet güzel idare ediliyordu. Bu işyerleri –ve Bangalore'den bu işyerlerine hizmet vermek isteyen Hintliler– için fiyatların aşağı çekilmesi yönünde bir baskı oluştu. Ama bu baskı, Amerikalıların evlerine ucuz genişbant bağlantının girebilmesini sağlayacak türden bir rekabete dönüşmedi. Bu gelişme, daha yeni başlıyor.)

Fiber kabloya yapılan aşırı yatırım, fiber optiğin yapısı nedeniyle bugün hâlâ karşılığını veriyor. Diğer internet bağlantılarının tersine, fiber optik kalıcı bir bağlantıdır: Bir kere fiber döşendikten sonra kimse eline kazmayı alıp kabloları yerin altından çıkararak fazla kapasiteyi tasfiye etmez. Telekom şirketleri iflas ettiğinde bankalar onların fiber kablolarını başka şirketlere onda bir fiyatına sattı. Kablo altyapısını ölmüş eşek fiyatına alan bu yeni şirketler de ağı, kârlı bir şekilde işletmeye başladılar. Fiber kabloda, her kablonun içinde birçok tel vardır. Bu tellerden her biri, saniyede terabaytlarca veri iletme potansiyeline sahiptir. Fiber kablolar ilk döşendiğinde, kablonun iki yanındaki optik anahtarlar, alıcılar ve vericiler, kablonun tam kapasite çalışmamasından dolayı fazla gelişmediler. Ama her geçen yıl bu optik anahtarlardan artan oranda fayda sağlanıyor. Böylece de her fiber kablodan iletilen ses ve verinin miktarı giderek artıyor. Yani anahtarlar geliştikçe var olan fiber kabloların kapasitesi de artmaya devam ediyor. Bu sayede dünyanın tüm bölgelerine ses ve veri iletimi hem ucuzluyor hem de kolaylaşıyor. Sanki otoyollarımızdaki 50 kilometrelik hız limitini 60'a, 70'e, 80'e, sonunda da herhangi bir kaza korkusu olmaksızın 150 kilometreye çıkarıyoruz. Aradaki tek fark, bu otoyolun ulusal değil, uluslararası olması.

Bir başka ileri teknoloji firması olan Opsware Inc.'i kurmak

için Netscape'den ayrılan Andreessen, "Her yenilik katmanı, öncekinin üzerine inşa edilir" diyor. "Günümüzde beni en derinden etkileyen şey, 14 yaşındaki bir Romanyalının, Bangalorelinin, Rus'un veya Vietnamlının istediği bilgiyi istediği şekilde kullanabilmesi için her türlü yazılıma, donanıma ve bilgiye sahip olması. Bir sonraki Napster'in buralardan çıkabileceğini düşünüyorum. Biyoloji bilimi, mesela, daha çok bilgisayarda ve daha az laboratuvarda yapıldıkça, genlere ait verilere internetten daha kolay ulaştıkça, dizüstü bilgisayarınızda kendi aşınızı tasarlayabilecek noktaya geleceksiniz."

Bence Andreessen, düzleşmiş dünyada ve Küreselleşme 3.0'da biricik olan ne varsa, onu dile getiriyor. Dünya, insan grupları ve bireyler tarafından yönlendirilecek. Ama bu gruplar ve bireyler, Andreessen'in Mosaic'i yaratırken yanında olan 12 bilimadamına göre çok daha büyük bir çeşitlilik arz edecek. Artık dünya insanlarının gerçek mozaiği ortaya çıkacak: Dünyanın her yanından, sahanın sol ve sağ taraflarından, Batı'dan, Doğu'dan, Kuzey'den ve Güney'den insanlar, bir sonraki kuşak yenilikleri üretmek için bir araya gelecekler. Andreessen'le mülakatımızdan birkaç gün sonra *The New York Times*'ın (15 Temmuz 2004) başsayfasında şu manşet vardı: "ABD'den Üç Küba Kanser İlacına İzin." Haber şöyleydi: "Federal hükûmet, Küba'ya uygulanan sıkı ticaret sınırlamaları politikasına ters bir karar vererek, Kaliforniyalı bir firmanın üç kanser ilacına Küba'dan ruhsat almasına izin verdi." CancerVex isimli firmanın yöneticileri, "Bir Amerikalı biyoteknoloji firmasının Küba'dan ilaç ruhsatı almasına ilk kez izin veriliyor. Küba, insanlarını geliştirmek açısından biyoteknolojiye önem veren bir ülke. Bu yüzden de ülkedeki biyoteknoloji sektörü, sektör yöneticileri ve bilimadamları tarafından şaşırtıcı ölçüde güçlü olarak nitelendiriliyor... Ülke, Avrupa'da eğitim almış Kübalı araştırmacıların çalıştığı Havana'nın batı yakasındaki araştırma enstitülerine, yıllar boyunca bir milyar dolardan fazla yatırım yaptı" bilgisini veriyor.

Özetlersek: Kişisel bilgisayar-Windows'lu düzleştirme aşaması, benimle bilgisayarım ve benimle şirketim içindeki sınırlı ağla iletişimi sağlıyordu. Sonra internet-elektronik posta-tarayıcı *(browser)* aşaması geldi ve dünyayı biraz daha düzleştirdi. Bu aşama, benimle bilgisayarımın, herhangi bir yerde bulunan, herhangi bir bilgisayar sahibi herhangi bir kişiyle benim ve bilgisayarımın iletişimini (e-posta) ve benimle bilgisayarımın, internetteki herhangi birinin

web sitesiyle iletişimini (tarayıcı) sağladı. Kısacası kişisel bilgisayar-Windows aşaması, Netscape tarayıcı-elektronik posta aşamasının ortaya çıkmasını sağladı. Bu iki aşama da birlikte, gezegenimizde daha önce rastlanmadık ölçüde çok sayıda insanın çok sayıda insanla iletişime ve karşılıklı etkileşime geçmesini sağladı.

Ama eğlence daha yeni başlıyordu. Bu aşama, dünyanın düzleşmesinin bir sonraki adımının temellerini atıyordu sadece.

DÜZLEŞTİRİCİ 3

İş Akışı Yazılımı

Yemeğe Çıkalım: Yazılımın Benimkiyle Konuşsun

Disney ve diğer büyük stüdyolara filmler ve çizgi filmler yapan San Francisco'lu bir animasyon stüdyosu olan Wild Brain'in CEO'su Scott Hyten'le 2004 kışında Silikon Vadisi'ndeki bir toplantıda görüştüm. Bu kitaptaki fikirleri, desteklediği şirketlerin bazılarına uygulamak isteyen John Doerr tarafından o toplantıya davet edilmiştim. Hyten ile kafalarımız uyuşmuştu. Bunun da nedeni, fikirlerimi duyduktan sonra bir e-posta atıp bana, "Eminim Macellan'ın zamanında dünyayı tekrar düzleştirmek isteyen bir sürü dinadamı, coğrafyacı ve uzman vardır. Dünyanın düz olduğunu ben biliyorum. Size de desteğiniz için teşekkür ederim" demesiydi.

Tam benim kafama göre biri.

Biraz daha ayrıntılara girmesini istediğimde Hyten, günümüzde çizgi filmlerin küresel bir tedarik zinciri içinde nasıl üretildiğini anlattı. Neden dünyanın düz olduğunu düşündüğünü o an anladım. "Biz, Wild Brain'de, hiçten bir şeyler üretiyoruz" dedi. "Dünyanın düzlüğünü yararımıza kullanmayı öğreniyoruz. Bu olguyla savaşmıyoruz, onu kullanıyoruz."

Hyten, çizgi filmlerin nasıl üretildiğini görmem ve dünyanın ne kadar düz olduğunu takdir etmem için beni şirkete davet etti. Ben de gittim. Şirkete gittiğimde, Disney için yaptıkları *Higglytown Heroes* (Higglytown Kahramanları) adlı film üzerinde çalışıyorlardı. Film, 11 Eylül'ün meydan okumasına karşı mücadele eden sıradan insanları anlatıyordu. Hyten, "Higglytown, 1950'lerin tipik bir kasabası. Bir Amerikan kasabasına ilişkin bu yapımı dünyanın her tarafına ihraç ediyoruz. Öykü, bu kasabada kendi halinde yaşayan tüm sıradan insanların, öğretmeninden pizza dağıtıcısına kadar herkesin, birer

kahraman olması fikrinden hareket ediyor" diye anlatıyor.

Tamamen Amerikan olan bu film, tüm dünyaya yayılmış bir tedarik zinciriyle yapılıyor. "Kayıt genellikle çizerlerin bulunduğu yerde, yani New York veya Los Angeles'ta yapılıyor. Tasarım ve yönetim San Francisco'da. Yazarlar, Florida, Londra, New York, Chicago, Los Angeles ve San Francisco'daki evlerinde. Karakterlerin animasyonu Bangalore'de yapılıp San Francisco'da kurgulanıyor. Film için Bangalore'de sekiz kamera ekibimiz var. Bunlar sekiz farklı yazarla paralel çalışıyor. Bu verimlilik, 26 bölüm için 50 yıldız oyuncuyla sözleşme yapma imkânı verdi bize. Bu etkileşimli kaydetme/yazma/animasyon sayesinde bütün film için bir sanatçının kayıtlarını yarım günde yapabiliyoruz. Buna sayısız tekrarlar da dahil. Haftada iki oyuncunun kaydını alıyoruz. Örneğin geçen hafta Anne Heche ile Smokey Robinson'ı kaydettik. Teknik olarak bunu internet üzerinden yapıyoruz. Ofisimizdeki bilgisayarlarımızda özel bir sanal şebekemiz (*virtual private network*-VPN) ile 'yazarların topu' dediğimiz, özel olarak tasarlanmış dizüstü bilgisayarlar var. Bu bilgisayarlar, 'sahadan' cat-5 Ethernet bağlantısıyla veya kablosuz genişbant bağlantıyla bize bağlanabiliyor. VPN, basit bir bağlantıyla çalışılan tüm mekânlardan, mikrofondan sesi, stüdyodan görüntüleri, tam zamanlı senaryoyu ve animasyon tasarımlarını almamıza olanak sağlıyor. Yani tüm bunları gözlemeniz için size bir 'top' yollayabiliriz. Evinizden, ofisinizden, otel odanızdan veya kablosuz internet bağlantısı bulunan yakınınızdaki Sturbucks'tan bağlanıp bir de Bose kulaklık takarak bizi dinleyebilir, izleyebilir, yazdıklarımızı okuyabilir ve bunlar hakkında yorum yapabilirsiniz. 'Sharon, şu diyaloğu biraz daha uzatır mısın...' On bir haftalık bir yapım takviminin ardından günde 24 saat bağlanıp gelişmeleri takip edebilirsiniz. Teknik olarak 'topa' sadece kayıt sırasında ihtiyaç var. Kendi dizüstü bilgisayarınızdan yapım döngümüze girererek 'günlük işleri' ve 'kurgulanmış bölümleri' izleyebilirsiniz."

Wild Brain'i hemen görmem gerekiyordu çünkü gelecek düzey yeniliğin grafik bir örneği, Berlin Duvarı-Windows ve Netscape'i izleyen aşamadaki bir düzleştiriciydi bu şirket. Bu aşamaya "iş akışı aşaması" adını verdim.

Duvar çöktükten, kişisel bilgisayarlar, Windows ve Netscape insanların daha önce olmadık ölçüde birbirine bağlanmasını sağladıktan sonra birbirine bağlanan bu insanların internette gezinip

birbirine e-posta, resim ve müzik göndermek, sohbet etmek dışında da interneti kullanmak istemesi için fazla zaman geçmesi gerekmedi. Bir şeylere şekil vermek, tasarlamak, yaratmak, satmak, almak, envanter tutmak, başkasının beyannamesini hazırlamak, dünyanın öte yakasından başkasının röntgen raporunu yazmak istedi insanlar. Tabiî bütün bunları herhangi bir yerden herhangi bir yere, herhangi bir bilgisayardan herhangi bir bilgisayara, yani sınırsız bir biçimde yapmak istiyorlardı. Duvar-Windows-Netscape aşamaları kelimenin, müziğin, resmin, verinin dijitalleştirilmesinin ve internetle iletilmesinin yöntemlerini standartlaştırarak –ve böylece e-posta göndermek ile internette gezinmenin gayet zengin bir deneyim olmasını sağlayarak– bunun yolunu açtı.

Ancak hepimizin bir sonraki aşamaya geçmesi ve internetten daha fazla şey alabilmesi için düzleştirme sürecinin bir adım daha ilerlemesi gerekiyordu. İki şeye ihtiyacımız vardı: Birincisi, dijitalleşmiş veri, kelime, müzik ve resimlerle çalışarak onları ürünlere dönüştürürken bilgisayarlarımızdan en fazla şeyi almamızı sağlayacak uygulamaları, yani yazılımları yazan yeni programcılara. İkincisi de herkesin uygulama yazılımının, diğer uygulama yazılımlarıyla bağlanabilmesini sağlayacak daha çok sihirli boruya, daha çok iletim protokolüne. Kısacası, sadece insanları insanlara ve insanları kendi yazılımlarına bağlayan bir internetten, benim tüm yazılımlarımı sizin tüm yazılımlarınıza bağlayacak bir internete geçmemiz gerekiyordu. Ancak bundan sonra beraber çalışabilirdik.

Şöyle düşünelim: Başlangıçtaki iş akışına göre, satış biriminiz kâğıda siparişi yazıyor, başka biri de o kâğıdı eline alarak teslimat biriminize götürüyordu. Teslimat yapıldıktan sonra, o birimden biri elinde bir kâğıtla muhasebeye gidiyor ve müşteriye fatura çıkarmalarını istiyordu. Berlin Duvarı-Windows-Netscape aşamaları sonucunda, iş akışında çok büyük bir adım atılmıştı. Artık satış biriminiz siparişi elektronik ortamda alıyor, teslimat biriminize e-postayla gönderiyor ve teslimat ile faturalama otomatik olarak aynı anda yapılabiliyordu. Yani şirketinizdeki tüm birimler birbiriyle sorunsuz bir şekilde karşılıklı bağlantı içinde çalışabiliyordu. Birimleriniz arasındaki bu akış, veriminizde büyük bir patlama yaratıyordu. Ancak bu, şirketinizin tüm birimlerinde aynı yazılım ve donanım kullanılırsa mümkün olabiliyordu. 1980'lerde ve 1990'ların başlarında şirketlerin satış birimlerinde Microsoft, depoda ise Novell kullanılması ve bu ikisinin birbiriyle iletişime geçememesi sık rastlanan bir

durumdu. Bu yüzden de iş, olması gerektiği gibi akamazdı.

Yazılım sektörünün hayata kötü çalışan bir itfaiye teşkilatı gibi başladığını hep unuturuz. Her mahallenin yangın musluğunda, yangın hortumuna bağlamak için farklı bir ağzın olduğu bir şehir düşünün. Sizin mahallenizdeki itfaiye, sizdeki yangını söndürebilirse, ne âlâ, sorun yoktur. Ama yangın büyür de komşu mahalleden itfaiye arabası çağırmanız gerekirse yandınız, çünkü o arabaların hortumları, sizin musluklara uymadığı için bir işe yaramaz.

Dünyanın düzleşmesi için tüm departmanlarınızın (satış, pazarlama, üretim, muhasebe, depo) kullandıkları yazılım ve donanım ne olursa olsun, birbiriyle karşılıklı çalışabilmeliydi. Ve dünyanın *gerçekten düzleşebilmesi* için, sizin tüm sistemlerinizin diğer herhangi bir şirketin sistemleriyle karşılıklı çalışabilmesi gerekirdi. Yani sizin satış biriminiz tedarikçinizin deposuna, tedarikçiniz de kendi tedarikçisinin tedarikçisine, (büyük ihtimal Çin'deki bir fabrikaya) sınırsız biçimde bağlanabilmeliydi. Bu durumda bir mal sattığınızda, aynı anda tedarikçinizin deposundan otomatik olarak size teslim edilmek üzere mal sevkiyatı, tedarikçinizin tedarikçisinde üretim ve sizin muhasebe biriminizde fatura kesimi yapılırdı. Birbirinden tamamen ayrı üç şirket arasındaki iş akışı için, farklı bilgisayar sistemlerinin ve yazılımların sınırsız biçimde karşılıklı uyum içinde çalışması gerekirdi.

1990'ların sonlarında yazılım sektörü, müşterilerinin isteklerine göre ürün yapmaya başladı. Uzunca bir deneme yanılma ve tartışma döneminden geçen teknoloji şirketleri, hortumlarının ağzı (yani yazılımları) başkalarının musluklarına uysun diye ortak web tabanlı standartlara daha entegre protokollere yönelmeye başladılar.

Bu sessiz bir devrimdi. Teknik olarak bunu mümkün hale getiren şey, yeni veri tanımlama dili XML'in ve bununla ilgili iletim protokolü SOAP'ın geliştirilmesiydi. IBM, Microsoft ve birçok başka şirket, XML ile SOAP'ın geliştirilmesine katkıda bulundu. Bu dil ve protokol, internet standardı olarak benimsenerek yaygınlaştı. XML ile SOAP, yazılım programlarının birbiriyle etkileşimi için teknik temeli oluşturdu, ki bu da web tabanlı iş akışları için de teknik temeldi. Böylece insanların fiziksel olarak bulunduğu mekâna veya bağlandığı bilgisayarlara bakılmaksızın verilerin, kelimelerin, müziğin ve resimlerin, şekillendirilmesi tasarlanması, kurgulanması, depolanması, basılması ve iletilmesi, birbirinden tamamen farklı programlar arasında alışverişi mümkün oldu.

Bu temel bir kez atıldıktan sonra giderek daha çok insan, giderek daha çok sayıda iş için iş akış programları yazmaya başladı. Wild Brain, dünyaya yayılmış bir yapım ekibiyle çizgi film yapabilecek bir program istedi. Boeing, bilgisayarındaki sipariş sistemiyle dünyanın farklı ülkelerindeki farklı havayollarından oluşan müşterilerinin yedek parça ihtiyaçlarını Amerika'daki fabrikasından sürekli tedarik edebileceği programlar istedi. Maine'deki doktor, Hindistan'da ne tür bilgisayarlar kullanıldığını bile düşünmek zorunda kalmadan, Bangor'daki bir hastanede çekilen röntgenin Bangalore'de okunmasını sağlayan programlar istedi. Annelerimiz ve babalarımız, dizüstü bilgisayarlarındaki e-banka, e-borsa, e-posta ve tablolama programlarının ofisteki bilgisayarla konuşabileceği programlar istedi. Herkesin programının herkesin programına bağlanmaya başlamasından sonra, ki bu birçok insanın kafa patlatarak çeşitli teknolojiler geliştirmesine bağlı olarak birkaç yıl sürdü, artık iş, daha önce hiç olmadığı bir biçimde akabiliyordu. Sadece akmakla kalmıyor, akış içindeki unsurlar koparılıp birbirinden ayrılabiliyor, dünyanın dört bir yanına gönderilebiliyordu. Bunun anlamı, işin artık herhangi bir yerde ve her yerde akabileceğiydi. Gerçekten de taşeronluğu yakın gelecekte mümkün kılacak şey, sadece insanların değil, uygulama programlarının da birbiriyle konuşma becerisine sahip olmasıydı. Microsoft'un teknoloji sorumlusu Craig Mundie, "Farklı web hizmetleri ve iş akışları sayesinde insanların ve bilgisayarların oluşturduğu küresel işgücü için küresel bir platform yaratılabildi" diyor.

Bütün bu işlerin akmasını sağlayan yeraltındaki altyapının oldukça kapsamlı bir ağ olması gerekiyor. TCP/IP gibi geçtiğimiz çağın tüm internet protokollerini ve taramayı, e-posta göndermeyi ve web sitelerinin oluşmasını mümkün kılan diğer protokolleri içeriyor bu altyapı. Ama daha yeni araçları da içeriyor: Web uygulamalarının sınırsız biçimde birbiriyle konuşmasını sağlayan XML ile SOAP'ı, birbirinden tamamen farklı uygulamalar arasında aracı gibi görev yapan yazılımları da kapsıyor. Bu teknolojilerin bağlantısı, yenilikler için büyük bir fırsat, şirketler ve uygulamalar arasındaki uyumsuzlukları gidermek için büyük bir nimetti. Herkesin yangın musluğunun ağzını kontrol etmeye çalışması yerine muslukların da hortumların da ağızlarını aynı yaparak dünyanın bütün mahallelerine yayılan geniş bir piyasa yaratıldı. Şirketler bu aşamadan sonra hortumun, musluğun ve yangın arabasının kali-

tesi üzerinden rekabete başladılar. Yani en yararlı ve şık uygulamaları yazmanın rekabetini yaptılar. IBM'in stratejik planlama biriminin başındaki Joel Cawley, "Standartlar, yenilikleri ortadan kaldırmıyor. Tersine, gerçek değerin bulunduğu yere odaklanmanızı sağlıyor, ki genellikle gerçek değer de, standardın üzerine ya da etrafına ekleyebileceğiniz şeylerden oluşuyor" diyor.

Bunu geçen kitabımı yazarken keşfetmiştim. Microsoft Word küresel standart olarak oturduktan sonra, farklı kıtalardaki farklı insanlar arasındaki iş akışı çok kolaylaşmıştı, çünkü hepimiz aynı ekranda, aynı görev çubuğuyla yazıyorduk. 1988 yılında ilk kitabım *From Beirut to Jerusalem* üzerinde çalışırken, yıllık iznimin bir kısmını Ortadoğu'da geçirmiş ve dizüstü bilgisayar ile Microsoft Word çağı öncesi olduğu için kalemle notlar almak zorunda kalmıştım. 1998'de, ikinci kitabım *Lexus ve Zeytin Ağacı*'nı yazarken, son dakikaya kalan bazı redaksiyon işlerini Davos'taki Swissôtel'de bir bilgisayarda, Almanca versiyonlu Microsoft Word'le yapmıştım. Word'ün Almanca görev çubuğundaki kelimelerden hiçbir şey anlamamıştım. Ama 1998 itibariyle artık Word programına ve oradaki simgelere o kadar hâkimdim ki, Almanca Word'de bile fareyi sürükleyip tıklayarak işlerimi yapabildim. Almanca klavyede İngilizce düzeltmeleri girebildim. Ortak standartlar büyük bir düzleştiricidir, çünkü insanların birbiriyle iletişime geçmesini teşvik eder ve onları çok daha geniş platformlar üzerinden yeniliklere yönlendirir.

Buna ilişkin sevdiğim örneklerden biri de, eBay'in e-ticaret pazarının bugünkü haline gelmesini sağlayan PayPal'dir. PayPal, 1998'de kurulmuş bir para transfer sistemidir. Alıcı da satıcı da sistemdelermiş gibi C2C (*customen-to-customer*/müşteriden müşteriye) işlemlerini kolaylaştırır. Ecommerce-guide.com adlı web sitesine göre e-posta adresi olan biri, e-posta adresi olan başka birine, o kişinin PayPal'de hesabı olsun olmasın, PayPal kullanarak para gönderebiliyor. PayPal, iki kişi arasında ticarî bir işlemin yapılıp yapılmadığıyla ilgilenmiyor. İşyerindeki bir arkadaş için düzenlenecek bir parti için para yatırmak istendiğinde de bu sistem kullanılabiliyor. Partiyi organize eden kişi, katılacaklara e-postayla parayı nasıl ödeyeceklerine ilişkin PayPal uyarıları gönderebiliyor. Ecommerce.com'a göre PayPal, alıcıdan parayı tahsil etmek için üç yol kullanıyor: Alıcının kredi kartına yüklüyor, bir bankadaki çekli hesaba borç kaydediyor veya çekle açılabilen bir PayPal hesabından düşüyor. Ödemeleri alacak kişi de bu parayı PayPal aracılığıyla yapacağı alışveriş-

lerde kullanabiliyor, PayPal çekiyle alabiliyor ya da PayPal parayı doğrudan alıcının banka hesabına yatırıyor. PayPal'de hesap açmak da çok basit. Ödeyen kişinin tek yapması gereken, adını, e-posta adresini, kredi kartı bilgisini ve fatura adresini bildirmek.

Bu karşılıklı işleyen bankacılık ve e-ticaret işlevleri internet pazarını öylesine keskin bir şekilde düzleştirdi ki, eBay bile buna şaşırdı. eBay CEO'su Meg Whitman'a göre, "PayPal'den önce, mesela 1999'da, eBay'den alınan şeyler için tek ödeme biçimi, çek veya ödeme emri, yani kâğıtla yapılacak bir ödemeydi. Para göndermenin elektronik bir yolu yoktu. Hesabınız kredi kartı edinemeyecek kadar küçükse, o da olmazdı. PayPal'in yaptığı, *bireylere* kredi kartını kabul etme yetkisi vermek oldu. *Bireysel* bir satıcı olarak size eBay'den kredi kartıyla ödeme yapabilir hale geldim. Bu da oyun sahasını gerçekten düzleştiren ve ticareti çok daha kolay hale getiren bir gelişmeydi." Gerçekten de PayPal o kadar iyi bir sistemdi ki eBay onu satın aldı. Üstelik bu kararı, yatırım bankacılarının tavsiyesiyle değil, kullanıcılarının tavsiyesiyle verdi.

"Bir gün gözümüz açıldı. eBay'i kullananların yüzde 20'sinin, 'PayPal'i kabul ediyorum. Ödemelerimi oradan yapın' dediğini fark ettik. 'Kim bu insanlar, ne yapıyorlar?' dedik. Önce onlara karşı koyarak Billpoint adıyla kendi sistemimizi kurduk. Ama sonunda, 2002 Temmuz ayında yapılan bir eBay canlı toplantısında artık kulak tıkayamayacağımız kadar yükselmişti sesler. Topluluğumuz bize şöyle diyordu: 'Lütfen bu savaşı bırakın çocuklar. Biz bir standart istiyoruz. Ve *bir standart seçmiş bulunuyoruz.* Bu standardın adı PayPal'dir ve biliyoruz ki bu standardın sizin olmasını çok isterdiniz. Ama ne yazık ki bu standart onların.' O şirketi almamız gerektiğini o an anladık. Çünkü standardı onlar koymuştu. Yaptığımız en iyi şirket alımı bu oldu."

Yukarıdaki bölümü şöyle yazdım: Meg Whitman'la yaptığım telefon görüşmesine ait notları Dell dizüstü bilgisayarımdan Dell masaüstü bilgisayarıma aktardım. Sonra DSL bağlantımı açıp AOL üzerine çift tıkladım. Sonra Gooogle'dan PayPal'i anlatan bir web sitesi arayarak ecommerce-guide.com'a ulaştım. Oradan gerekli bilgileri bir metin dosyası olarak internet fontuyla yazılmış halde indirdim. Sonra Microsoft Word'ü açarak bu bilgileri Word belgesine dönüştürdüm ve yazmaya başladım. Bu da bir iş akışıdır! Burada önemli olan, benim bu akış araçlarına sahip olmamdan ziyade Hindistan'daki, Rusya'daki, Çin'deki, Brezilya'daki ve Timbuktu'daki

birçok insanın da artık bu araçlara sahip olmasıdır. Bu araçlarla birlikte iletim hatlarına ve protokollere de sahip oluyorlar. Böylece de dünyanın herhangi bir yerinde fişi takıp işe başlayabiliyorlar.

Peki nereye gidiyoruz? Giderek daha çok iş akışı otomatik olacak. Web hizmeti-iş akışı aşamasının bir sonraki adımında, dişçinizden randevunuzu şöyle alacaksınız: Bilgisayarınıza sesli komut vererek randevu almasını isteyeceksiniz. Bilgisayarınız sesli komutu otomatik olarak dijital bir talimata dönüştürecek. Sizin ve dişçinizin takvimini karşılıklı kontrol ederek size üç seçenek sunacak. Seçtiğiniz tarih ve saati tıklayacaksınız. Randevunuzdan bir hafta önce dişçinizin takvimi otomatik olarak size randevuyu hatırlatan bir uyarı gönderecek. Randevudan önceki gece de telefondan gelen sesli bir uyarı mesajı size randevuyu hatırlatacak.

IBM stratejik planlama sorumlusu Cawley, "İş akışının bu aşamaya ulaşması ve verimliliğin artmasını sağlaması için çok daha fazla ortak standarda ihtiyacımız var" diyor. "İnternetle birlikte oluşan ilk standartlar, temel veriler üzerindekilerdi. Numara nedir, dosyalar nasıl düzenlenir, içerik nasıl depolanır, nasıl gösterilir, bilgi nasıl paylaşılır ve nasıl değiştokuş edilir gibi şeylerdi. Bu, Netscape aşamasıydı. Artık iş akışını sağlayacak yepyeni bir standartlar dizisi ortaya çıkıyor. Bunlar, 'birlikte nasıl iş yaparız'ın standartlarıdır. Örneğin bir mortgage kredisi için başvurduğunuzda ya da bir ev aldığınızda, birçok farklı şirket arasında düzinelerce iş ve veri akışına neden olursunuz. Hesabınızı kontrol ederek onayınızı çıkaran, faizlerinizi belirleyen ve anlaşmanızı hazırlayan kurum bir bankadır. Ama bu borç, krediniz verildikten hemen sonra başka bir bankaya satılır."

Cawley, gelecek standart düzeyinin, bu süreçleri otomatik olarak yapan, dolayısıyla da birbirleriyle daha iyi sınırsız akış yaratabilecek ve daha fazla standardın doğmasına neden olacak standartlardan oluşacağını söylüyor. Şu anda ücret bordroları, e-ticaret ödemeleri, risk profilleri, müzik ve resim dosyalarının kurgulanması ve en önemlisi de tedarik zincirlerinin birbirine bağlanması konularında standartların ortaya çıktığını görüyoruz. Başta bu standartlar ile iş akış yazılımları, işin bölünmesini, tekrar bir araya getirilmesini ve herhangi bir sürtünme olmaksızın en verimli üreticiler arasında ileri geri hareket etmesini sağlıyor. Diğerleriyle otomatikman etkileşime girebilecek yazılımların çeşitliliği, ancak hayallerimizle sınırlıdır. Buradan çıkabilecek verimliliğin getirisi,

şimdiye dek gördüklerimizden çok daha büyük olabilir.

Hindistan'dan Amerika'ya muhasebe işi yapan girişimci Jerry Rao, "İş akışı programları, Henry Ford'un üretim için yaptığı şeyi hizmetler sektörü için yapmamızı sağlıyor" şeklinde konuşuyor. "Her bir görevi birbirinden ayırıp en iyi kim yapıyorsa ona verebiliriz. Bunu sanal ortamda yaptığımız için insanların fiziksel olarak yan yana bulunmasına da gerek yok. Sonra birbirinden ayrılmış bu parçaları merkezimizde tekrar birleştiriyoruz. Bu önemsiz bir devrim değildir. Önemli bir devrimdir. Patronun bir yerde, işçilerin başka bir yerde olmasına imkân sağlayan bir devrimdir. Bu iş akışı yazılım platformları, sanal küresel ofisler kurmanızı sağlıyor. Ne ofisiniz ne de ülkeniz sizi sınırlıyor. Ayrıca dünyanın öbür ucundaki yetenekli insanlara ulaşmanızı ve bitirilmesi gereken işleri onlara yaptırmanızı da mümkün kılıyor. Böylece 24/7/365 çalışabiliyoruz. Ve bütün bunlar göz açıp kapayıncaya kadar, en fazla iki üç yılda olup bitti."

Başlangıç: Düz Dünya Platformu Oluşuyor

Burada biraz durup nefes almamız lazım. Çünkü tam bu noktada, yani 1990'ların ortalarında dünyayı düzleştiren platform oluşmaya başlamıştı. Önce çöken duvarlar, sonra pencerenin (Windows) açılması, içeriğin dijitalleşmesi ve internet tarayıcının (browser) *yaygınlaşması, insanları daha önce olmadığı ölçüde birbirine bağlamıştı. Sonra iş akışı yazılımları, uygulamadan uygulamaya sınırsız bir bağlantı yarattı. Böylece insanlar bilgisayarlarını ve interneti kullanarak tüm dijital içeriklerini daha önce olmadık ölçüde hareket ettirebileceklerdi.*

İnsandan insana bu iletişimin geçmişte eşi bulunmayan bu düzeyini, tüm web tabanlı uygulamadan uygulamaya iş akış programlarına eklediğinizde, çoklu işbirliği biçimleri için yepyeni bir küresel platforma ulaşıyorsunuz. Başlangıç anı, dünyanın düzleşmesinin şekillenmeye başladığı yer burasıdır. Dünyanın düzleşmesi tabiî ki zaman alacaktır, ama insanların artık bir şeylerin değişmeye başladığını hissettikleri an, budur. Farklı ülkelerdeki çok daha fazla sayıda insan, bir anda daha çok insanla, daha fazla sayıda iş için ve geçmişe göre çok daha fazla türde bilgiyi paylaşarak işbirliği yaptığını fark ediyor. Microsoft'tan Craig Mundie, "Dünya-

nın düzleştiğini söyleyebilmeniz, ancak gerçekten sürdürülebilir bir atılım demek olan bu biricik özelliklere sahip yeni bir platformun yaratılmasıyla mümkün olabilir" diyor.

Gerçekten de ilk üç düzleştiriciyle ortaya çıkan bu platform sayesinde birbirimizle daha çok konuşmakla kalmıyor, birlikte daha fazla şey yapıyoruz. IBM stratejisti Joel Cawley, "Anahtar nokta burası" diyor. "Birbirimizle, şimdiye kadar olmadık ölçüde iletişimde bulunmakla kalmıyor, işbirliği de yapabiliyoruz artık. Hiçbir zaman görülmedik düzeyde koalisyonlar oluşturuyor, projeler yaratıyor, ürünler üretiyoruz."

Bundan sonraki yedi düzleştirici, bu yeni platformun mümkün kıldığı yeni işbirliği yöntemlerini gösteriyor. İleride göreceğimiz gibi, bazıları bu platformu taşeron işler için, bazıları offshore, *bazıları tedarik zinciri için, bazıları* insourcing,[12] *bazıları da* in-forming[13] *için kullanıyor. Bütün bu işbirliği biçimleri, bu yeni platform sayesinde mümkün hale geliyor ya da güçleniyor. Bu farklı yöntemlerle işbirliği yapmayı daha çok öğrendikçe dünya daha da düzleşecektir.*

DÜZLEŞTİRİCİ 4
Açık Kaynak
Kendiliğinden Örgütlenen İşbirliği Toplulukları

Glan Cohen, yetişkinlik yıllarında "Apache" kelimesini ilk duyduğu anı hâlâ hatırlıyor. Bu kelimeyi, bir kovboy filminde duymadı. 1990'lı yıllarda, nokta.com piyasasında büyük bir patlama yaşanırken Cohen IBM'de üst düzey yöneticiydi ve şirketin e-ticaret işinin yaratılması çabalarına katkıda bulunuyordu. "Elimde koca bir ekip ve 8 milyon dolar bütçe vardı. Microsoft, Netscape, Oracle, Sun, yani tüm büyüklerle başabaş rekabet halindeydik. IBM'in, e-ticaret yazılımlarını satmak için devasa bir satış kadrosu vardı. Bir gün geliştirme müdürüme sordum: 'Söyle Jeff, e-ticaret sistemlerinin geli-

12. *Insourcing*, taşeronluğun *(outsourcing)* tersine, bir şirketin esas faaliyet alanına girmeyen işleri de üstlenmesi, bu işleri şirket içinde gerçekleştirmesi anlamına geliyor. Kelime anlamı olarak "iç kaynak kullanımı" demek. (ç.n.)

13. *In-forming*, bireylerin yeni ortaya çıkan araçları, yani bilgisayarı ve interneti kullanarak kendilerini bilgilendirmesi, dünyadan ve başkalarından haberdar olması, hayatlarını zenginleştirmesi ve bu zenginleşmenin sonucunda, daha üst düzeyde yeniden şekillenmesi anlamına geliyor. *Inform* olarak kelime anlamı, "bilgilendirmek, haberdar etmek" demek. *In-forming* şeklinde kullanıldığında ise, "belli bir süreçten geçen bireyin, daha üst düzeyde yeniden şekillenmesi" çağrışımı yapıyor. (ç.n.)

şim sürecini iyice aklından geçir; işimizin temelini oluşturan web sunucusu *(server)* hangisi?' 'Apache.' Aklıma ilk gelen, John Wayne oldu. 'Nedir bu Apache?' Web sunucusu teknolojisi için bir paylaşım programı olduğunu söyledi. Açık kaynak bir sohbet *(chat)* odasında çevrimiçi *(online)* çalışan bir grup çılgın dâhinin bu programı bedavaya yaptığını anlattı. Küçük dilimi yutacaktım. 'Peki nereden alıyoruz bunu?' 'Almıyoruz. Bir internet sitesinden bedavaya indiriyoruz.' 'İyi de bir sorun çıktığında kim destekliyor?' 'Bilmiyorum. Ama gayet iyi çalışıyor.' İşte Apache ile ilk tanışıklığım böyle oldu.

Tabiî, o zamanlar Microsoft, IBM, Oracle, Netscape, yani hepimiz ticarî web sunucusu yapmaya çalışıyorduk. Bunlar dev şirketlerdi. Ve sonra geliştirme müdürüm çıkıp sunucumuzu internetten bedavaya indirdiğini söylüyor! Yani koca koca şirketler stratejiler geliştirip bu işe yönelmişken sohbet odasındaki birkaç delikanlı, size ne yapacağınızı söylüyor. Sormaya devam etmiştim: 'Apache'yi kim yönetiyor? Kim bu çocuklar?'"

Evet, hangi yazılımı kullanacağımızı sohbet *(chat)* odasındaki dâhi delikanlılar belirledi. Buna açık kaynak hareketi *(open-source)* deniyor. Dünyanın dört bir yanından binlerce kişiyi içeren bu harekette sohbet odalarında çevrimiçi *(online)* toplanan insanlar, kendi yazılımlarını ve işletim sistemlerini yazmaktan, kendi sözlüklerini ve kola formüllerini oluşturmaya kadar birçok konuda işbirliği yapıyorlar. Şirket hiyerarşilerinin yukarıdan aşağıya dayattığı içerikleri reddedip, sistemlerini her zaman aşağıdan yukarıya doğru kuruyorlar. "Açık kaynak" terimi, kaynak koduna (bir programı çalıştıran temel programlama talimatları) şirketler dahil herkesin ulaşabilmesini ve programı geliştirmek için katkıda bulunabileceklerin bununla uğraşırken milyonlarca kişinin de sadece internetten ücretsiz olarak indirip kullanmasını içeriyor. Ticarî yazılımların telif hakları alınıp satılıyor. Şirketler bu yazılımların kaynak kodlarını kraliyet tacının mücevherleri gibi koruyorlar. Çünkü bu programları kullanmak isteyenlerden para alıp yeni versiyonlar ve yeni programlar yazmak amacıyla gelir elde ediyorlar. Açık kaynak ise herkesle paylaşılıyor, kullanıcıları tarafından sürekli geliştiriliyor ve herkesin kullanımına ücretsiz açılıyor. Bunun karşılığında da programı geliştiren yeni bir şey üreten (mesela yazılımın daha iyi şarkı söylemesini ya da dans etmesini sağlayan bir yama) her kullanıcı, bu gelişmeyi herkesle ücretsiz paylaşmaya teşvik ediliyor.

Bilgisayardan anlamadığım için açık kaynak hareketiyle pek il-

gim olmadı. Ama hareketi keşfettiğimde nevi şahsına münhasır doğasını da keşfettim. Çevrimiçi topluluklar halindeki bu insanlar, herkesin gönüllü katılabileceği uzmanlıklarını birbiriyle paylaşıyor, sonra da bedavaya topluma açıyorlar. Bunu yapıyorlar, çünkü piyasanın onlara sunmadığı şeyleri istiyorlar. Çünkü Microsoft ve IBM gibi devleri bile yenebilecek bir ürünü işbirliği içinde ortaklaşa hazırlamanın ruhsal doyumunu yaşamak istiyorlar. Çünkü entelektüel çevrenin takdirini kazanmak istiyorlar. Bu delikanlılar ve kızlar, düzleşen dünyanın ortaya çıkardığı ve dünyanın düzleşmesine katkıda bulunan yeni, oldukça ilginç ve muhalif bir işbirliği içindeler.

Bu işbirliğinin nasıl çalıştığını, dünyayı nasıl düzleştirdiğini, bugüne kadar neden birçok tartışmaya ve çekişmeye yol açtığını, gelecekte neden daha da çok çekişmeye yol açacağını açıklamak için açık kaynağın iki temel varyasyonuna değineceğim: entelektüel ortaklar hareketi ve ücretsiz yazılım hareketi.

Açık kaynağın entelektüel ortaklar hareketi versiyonu, uzun süredir önce özel şebekeler, sonra internet kanalıyla kendiliğinden organize olarak belirli bir matematik problemi veya bilimsel bir sorunu tartışmak için beyin güçlerini ve deneyimlerini paylaşan bilimadamlarından oluşuyor. Bu toplulukların kökenleri, akademik ve bilimsel çevrelere dayanıyor. Apache web sunucusunun kökeni de açık kaynağın bu biçimine dayanıyor. Bilişim sistemleri mimarîsiyle uğraşan arkadaşım Mike Arguello'ya neden insanların bilgi ve deneyimlerini bu şekilde paylaştıklarını sordum. "Bilişimciler çok parlak adamlardır ve herkesin de kendilerinin ne kadar parlak olduğu görmesini isterler" diye cevap verdi. İlk web tarayıcısını *(web browser)* bulan Marc Andreessen de bunu kabul ediyor: "Açık kaynak hareketi, o işle ilgili çevrelerin denetimine tabi olan bilimden başka bir şey değildir. İnsanlar bazen bu harekete katkıda bulunurlar, çünkü bilim yapıyorlardır. Bir şeyler keşfetmişlerdir. Bunun ödülü de ündür. Bazen keşfettiğiniz bu şeyle bir iş kurarsınız, bazen de sadece dünyanın bilgi havuzuna katkıda bulunursunuz. Çevrenin eleştirisi bölümü ise, işin kritik yanıdır. Açık kaynak hareketi, o işle ilgili insanların eleştirisinden geçmek demektir. En ufak programlar, her bir güvenlik deliği, standarttan en küçük bir sapma, dikkatle gözden geçirilerek eleştirilir."

Açık kaynak hareketinin entelektüel ortaklar biçimini büyüleyici buldum. Bu yüzden de sohbet odasındaki o delikanlıların ve kızların kimler olduğunu keşfetmek istedim. Öncülerinden birini, Brian

Behlendorf'u buldum. Eğer Apache (açık kaynak web sunucusu topluluğu), bir yerli kabilesiyse, Behlendorf da kabilenin yaşlı yol göstericisi olabilecek biriydi. Onu bir gün San Francisco Havaalanı yakınlarındaki camdan ve çelikten yapılma ofisinde yakaladım. Kurucusu ve teknoloji sorumlusu olduğu CollabNet adlı yeni şirket, açık kaynak yaklaşımlarıyla yenilikler yapmak isteyen şirketlere yazılımlar hazırlıyordu. İki temel soruyla başladım: "Nereden geliyorsunuz ve IBM'le başabaş rekabet edebilecek bu dâhileri nasıl bir araya getirip bir açık kaynak topluluğu kurabildiniz?"

"Annemle babam Güney Kaliforniya'da, IBM'de tanışmışlar. Ben de Pasadena'nın az kuzeyindeki La Canada adlı şehirde büyüdüm" diye anlatmaya başladı Behlendorf. "Gittiğim devlet okulu akademik açıdan çok başarılı bir okuldu, çünkü çocukların çoğunun ailesi, oradaki Caltech'in (Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü) jet motorları araştırma laboratuvarında çalışıyordu. Yani küçük yaşlarımdan itibaren bilimle içlidışlıydım. Evde hep bilgisayar olmuştur. Alışveriş listelerini, IBM'in o ilk makinelerinde kullanılan delik kartların üzerine yapardık. İlkokuldayken basit programlar yapmaya başlamıştım bile. Lisede artık bilgisayar kurdu olmuştum... 1991'de mezun oldum. 1989'da, internetin yeni başladığı zamanlarda bir arkadaşım bana diskete kaydettiği Fractint adlı bir programı verdi. Program korsan değildi, ücretsiz dağıtılıyordu. Bir grup programcı tarafından yapılmıştı ve amacı, fractal (resim ile matematiğin kesişme noktasında ortaya çıkarılan güzel görüntüler) çizmekti. Programın başında, katkıda bulunan matematikçilerin ve bilimadamlarının e-posta adresleri ekrandan geçiyordu. Kaynak kodunu bile programa dahil etmeleri dikkatimi çekti. Açık kaynak kavramıyla ilk kez tanışıyordum. Programı ücretsiz indirebiliyordunuz, adamlar kaynak kodunu bile veriyorlardı ve bu işi yapan bir grup insandı. Hemen zihnimde programcılığa ilişkin farklı bir görüntü oluşmaya başladı. Belli bazı yazılımların yazıldığı ya da yazılmış olabileceği bazı ilginç toplumsal dinamiklerin olduğunu düşünmeye başladım. Bu imaj, o ana kadar zihnimde beliren ve muhasebeciye benzediği için pek de heyecanlı olmayan programcı imajının, bilgileri alıp arka ofiste şirketi için programa dönüştüren profesyonel yazılım geliştirme uzman imajının bir adım ötesine yerleşmişti."

1991'de mezun olan Behlendorf, Berkeley'de fizik öğrenimine başlamış, ama internetteki heyecanlı ortamdan tamamen farklı olan derslerdeki soyutlamalardan hemen rahatsız olmuş.

"O zamanlar koleje giren her öğrenciye bir e-posta adresi veriliyordu. Ben de adresimden öğrencilerle konuşmaya ve müzikle ilgilenen tartışma gruplarını keşfetmeye başladım. 1992'de bölgedeki elektronik müzik üzerinde tartışmalar yapan kendi internet e-posta listemi oluşturmuştum. İnsanların tartışmalara katılmasıyla grubumuz büyüdü ve başka müzikleri ve DJ'leri tartışmaya başladık. Sonra, 'Neden kendi DJ'lerimizi çağırıp kendi konserlerimizi vermiyoruz?' fikri oluştu. Hemen kolektif bir çabaya dönüştü. Biri, 'Bende bazı plaklar var' derken öteki, 'Parti için çok güzel bir yer biliyorum' diyordu. Başkası, 'Elimde işe yarar bir ses sistemi var' diye araya giriyordu. 1993'te internet hâlâ büyük oranda e-posta listelerinden, e-postadan ve FTP sitelerinden (bilgilerinizi depolayabileceğiniz dosya iletimi protokol depoları) oluşuyordu. Elektronik müzik arşivi yapmaya başladım. Arşivimi nasıl çevrimiçi halde tutup daha çok sayıda insanın erişimine açabileceğim konusunda kafa yoruyordum. Mosaic'i (Marc Andreessen tarafından geliştirilen web tarayıcısı) işte o zaman duydum. Berkeley işletme okulunun bilgisayar laboratuvarında işe girince, bütün boş vakitlerimde Mosaic ile diğer web teknolojilerini araştırmaya başladım. Bu da beni birinci nesil web tarayıcıları ve web sunucuları yazan insanların oluşturduğu bir tartışma grubuna götürdü."

(Web sunucusu, *world wide web*'deki bir web sitesini evinizdeki ya da işyerinizdeki bilgisayara taşımanızı sağlayan yazılımdır. Örneğin Amazon.com, uzun süredir Apache yazılımını kullanıyor. Web tarayıcınız Amazon.com'a gittiğinde orasıyla konuşan ilk yazılım, Apache'dir. Tarayıcınız Apache'ye bazı sorular sorar. Apache de cevaben Amazon web sitesinin içeriğini söyler. Web'de gezinmek, tarayıcınızın farklı web sunucularıyla etkileşime girmesi ve konuşmasıdır.)

Behlendorf, "O forumda Tim Berners-Lee ile Marc Andreessen'in bu konulardaki tartışmalarını izlemeye başladım. Çok heyecan verici, radikal derecede kapsamlı bir şeydi. Doktora ya da mastır yapmama, birtakım belgelerle kim olduğumu ispatlamama gerek yoktu. Müzik grubum ile bu insanlar arasında bazı paralellikler görmeye başladım. Onlar ilk web yazılımını birlikte inşa etmek istiyorlardı. Bir süre gruptaki tartışmaları izledikten sonra bir arkadaşıma anlattım. *Wired* dergisinin ilk elemanlarındandı. Derginin benden bir web sitesi isteyebileceğini söyledi. Böylece saati 10 dolara onlara bir e-posta grubu ve web sitesi (HotWired) kurmak için çalışma-

ya başladım... HotWired, reklam alan ilk internet dergilerindendi" diye anlatıyor.

HotWired, o zamanlar için farklı bir talep olan, şifreli bir kayıt sistemi istediğine karar verdi. 1997'de Salon.com'a Apache'nin tarihini yazan Andrew Leonard, "O günlerde *webmaster*'ların çoğu, Illinois Üniversitesi'ndeki Ulusal Süper Bilgiişlem Uygulamaları Merkezi'nde (National Center for Supercomputing Applications/NCSA –web tarayıcısı Mosaic'in de doğum yeri) geliştirilen web *server* programını kullanıyordu. Ama NCSA'nın web sunucusu, şifreli yetkilendirme işlemini HotWired'ın istediği ölçekte yapabilecek bir program değildi. Bereket versin ki NCSA sunucusunun kaynak kodu, isteyen herkese ücretsiz veriliyordu. Böylece Behlendorf, *hacker* imtiyazlarını kullandı: NCSA web sunucusuna yeni bir kod, bu sorunu çözecek bir yama *(patch)* yazdı" diyor. "O kış NCSA kodunun altını üstüne getiren tek zeki programcı Behlendorf değildi. Bir anda yaygınlaşan web'de tüm *webmaster*'lar, meseleyi kendi klavyelerinde çözmenin şart olduğuna inanıyorlardı. Zaten programı ilk yazan Illinois Üniversitesi öğrencisi Rob McCool, Marc Andreessen ve Lynx'ten Eric Bina ile birlikte Netscape adında, pek tanınmamış bir Silikon Vadisi şirketine geçtiği için ilgilenen kimse kalmamış ve orijinal kodu sanal tozlar bürümüştü. Bu arada web büyümeye ve yeni sorunlar yaratmaya devam ediyordu." Böylece bir yerdeki deliği tıkarken başka yerde gedik açan çeşit çeşit yamalar ortaya çıkmaya başladı.

Bütün bu yamalar, yavaş yavaş ve açık kaynak yaklaşımına uygun bir biçimde yeni ve çağdaş bir sunucu *(server)* oluşturmaya başlamıştı. Ama oraya buraya sürekli yamalar yerleştirildiği ve NCSA bu tempoya yetişemediği için herkesin kendi versiyonu oluşmuştu.

Behlendorf, "Neredeyse okuldan kopmuştum. *Wired*'a web sitesi yapmaktan hem çok keyif almış hem de Berkeley'de öğrendiğimin çok daha fazlasını öğrenmiştim. Bu arada NCSA'dakilerin e-postalarımıza cevap vermemesi üzerine grupta bir tartışma başladı. Sisteme eklenmesi için yama gönderiyorduk, ama onlar cevaplamıyorlardı. Sonunda dedik ki, 'NCSA bize şimdi cevap vermezse ileride ne olacak?' Elimizdeki sunucuyu sürekli geliştirmekten, büyütmekten gayet mutluyduk, ama cevap alamadığımızda ve yazdığımız yamalar sisteme eklenmediğinde endişelenmeye başladık. Böylece yama yazdığını bildiğim insanlarla temas kurmaya başladım... Bunların çoğu, internet üzerinde makineler ile yazılımlar arasındaki bağlantıyı sağlayan standartları ilk oluşturan standartlar çalışma grubun-

daki (Internet Engineering Task Force-İnternet Mühendisliği Görev Ekibi) insanlardı... Dedik ki, 'Neden geleceğimizi ellerimize almıyoruz? Neden yazdığımız tüm yamaları birleştiren kendi web sunucusu versiyonumuzu çıkartmıyoruz?'" diye anlatıyor.

"Telif hakkı için NCSA'ya danıştığımızda bize, 'Bulduğumuz şeyi geliştirirseniz sizin olsun, ama çökerse bizi suçlamayın' dediler. Böylece yazdığımız tüm yamalardan oluşan kendi versiyonumuzu geliştirmeye başladık. Aramızdan hiçbiri tam zamanlı çalışan profesyonel web sunucusu geliştirme uzmanı değildi. Zamanlarımızı birleştirir, bunu kamusal bir ortamda yaparsak, raftan alabileceğimiz bir üründen çok daha iyisini yapabileceğimizi düşündük. Zaten o zamanlar raftan alınabilecek bir ürün de yoktu. Bunlar, Netscape'in ilk ticarî web sunucusunu piyasaya sürmesinden önce oluyordu. İşte Apache projesi böyle başladı."

1999 Şubat ayında, orijinal NCSA programını tamamen yeniden yazma işini işbirliği içinde bitirdiler ve bu işbirliğine "Apache" adını verdiler.

Behlendorf, "Apache ismini seçtim çünkü iddiacı olmayı, kendini hissettirmeyi çağrıştırıyordu" diyor. "Bir de Apaçi kabilesi, ABD hükûmetine teslim olan son kabileydi. Biz de o zamanlar büyük şirketlerin gelip, yerlilere yaptıkları gibi ilk internet mühendislerinin yarattığı ortamı 'uygarlaştırmasından' kaygı duyuyorduk. Yani Apache bana gayet iyi bir kod ismi gibi geliyordu. Diğer arkadaşlar da beğendiler."

Behlendorf ile açık kaynak yoldaşları (çoğu birbirini hiç görmemişti, sadece açık kaynak sohbet odasındaki e-postalardan tanışıyorlardı) böylece sanal, çevrimiçi, aşağıdan yukarıya bir yazılım fabrikası kurmuş oldular. Bu fabrikanın sahibi ya da müdürü yoktu. "Çeşitli yazılım projeleri yürütüyorduk. Koordinasyon ve yönetim ise, kim ortaya çıkıp kaynak kodunu yazmak isterse ona kalıyordu" diye anlatıyor Behlendorf.

İyi de işler nasıl yürüyordu? Sadece ortaya kaynak kodları yazıp atan ekran başındaki bir grup insan değillerdi herhalde...

"Yazılım geliştirme çalışmaları sırasında bir kaynak kodu koruyucusundan yararlanılır ve Uyuşan Versiyonlar Sistemi (Concurrent Versions System-CVS) gibi bazı araçlar kullanılır" diye açıkladı Behlendorf. "Yani bir CVS sunucusu ve bilgisayarımda da bir CVS programı vardır. Bu programla sunucuya bağlanıp kaynak kodunun bir kopyasını alırım ki üzerine çalışıp bazı değişiklikler ya-

payım. Yazdığım yamanın diğerleriyle paylaşmam gereken bir şey olduğuna karar verdiğimde Patch adlı bir program çalıştırırım. Program, yaptığım tüm değişiklikleri içeren bir dosya yaratmamı sağlar. Bu dosyaya yama dosyası *(pacth file)* denir. Bu dosyayı verdiğim kişi, kodun kopyasına uygulayarak yamanın ne yaptığını görebilir. Eğer sunucuda buna yetkim varsa (bu yetkiler sıkı denetim altında olan bir kurul tarafından kullanılır) yamayı koruyucuya atar ve işlem yetkimi kullanırım. Böylece kaynak koduna eklenir ve onun parçası olur. CVS sunucusu da her şeyin dosyasını, kimin ne gönderdiğinin kayıtlarını tutar... Koruyucuyu okuma yetkiniz olabilir, ama işlem yetkiniz olmayabilir. Birisi koruyucuda işlem yaptığı anda o yama diğer tüm geliştiricilere e-postayla gönderilir. Böylece işlemden sonra aramızdaki denetim sistemi sayesinde yanlış yapılan bir şey varsa düzeltilir."

Peki topluluk, kimin güvenilir üyeler olacağına nasıl karar veriyor?

Behlendorf, "Apache için birbirine gerçekten güvenen sekiz kişi olarak işe başladık. Tartışma forumuna yeni insanlar gelip yamalar önerdikçe onlara da güvenmeye başladık. Sayımız bini geçti. İş dünyasının dikkatini çekmeyi ve IBM'in desteğini almayı başaran ilk açık kaynak grubu biz olduk" diyor.

Salon'dan Leonard'a göre Apache, tek bir sunucu makinesinde binlerce farklı web sitesi (müzik, veri, metin, porno siteleri) barındırma becerisi nedeniyle, internet servis sağlayıcı pazarında egemen oldu. O sırada IBM kendine ait GO adlı web sunucusunu satmaya çalışıyordu, ama pazarda ancak küçücük bir pay alabildi. Apache'nin hem teknolojisi daha iyiydi hem de ücretsizdi. Böylece IBM, Apache'yi yenemeyince, ona katılmaya karar verdi. Burada durup bir düşünün: Dünyanın en büyük bilgisayar şirketi, kendi mühendisleri bir grup açık kaynak dâhisinin yaptığı işin daha iyisini yapamadığı için, kendi teknolojisini bir yana bırakıp onlara katılıyor!

Behlendorf, "IBM benimle temas kurdu, çünkü ben grubun sözcüsü gibi olmuştum. Dediler ki, 'İnternet topluluğunun tepkisini çekmeden Apache'yi kullanıp kullanamayacağımızı görmek, emek verenleri dışlamadan, tersine biz de sürece katkıda bulunarak sürdürülebilir bir sistem haline getirip getiremeyeceğimizi anlamak istiyoruz...' Yani koca IBM, bu yeni yazılım geliştirme yöntemi güvenilir ve değerli bir şeydir; buna yatırım yapalım ve bunun kadar iyi olmayan kendi yöntemimizi atalım, diyordu."

Apache'ye yaklaşan IBM ekibinin başındaki en üst düzey yönetici, şu anda Computer Associates'in başkanı olan John Swainson'du. Şöyle anlatıyor: "O sıralar açık kaynak konusunda bir sürü tartışma yapılıyordu. Apache'li delikanlılarla konuşabileceğimizi gördük. Çünkü sorularımıza cevap veriyorlardı. Bu çocuklarla anlamlı bir diyaloğa girerek kâr amacı gütmeyen Apache Yazılım Vakfı'nı (Apache Software Foundation) kurduk ve bu şekilde devam ettik."

IBM'in avukatları, Apache grubuyla birlikte çalışarak, Apache üzerine yeni uygulama programları yazmak ve bundan da para kazanmak isteyen IBM gibi şirketlerin telif ve yükümlülükler konusunda herhangi bir sorun yaşamaması için yasal bir çerçeve oluşturdular. IBM, farklı bilgisayar sistemlerinin ve aygıtların birbiriyle konuşmasına cevaz veren, e-postaları ve web sitelerini standart bir formatta ekrana getiren, üstelik açık kaynak topluluğu tarafından ücretsiz olarak sürekli geliştirilen standart bir web sunucusu mimarîsine sahip olmanın yaratabileceği değeri görmüştü. Apache'nin katılımcıları, bedava yazılım geliştirmek için ortaya çıkmış bir grup değildi. Onlar sadece ortak bir sorunu, web sunucusu sorununu çözmek için yola çıkan ve açık kaynak yöntemiyle ortak katkılarını ücretsiz biçimde ortaya koymanın, işin gerektirdiği beyin gücünü en iyi toparlayabilecek yöntem olduğu sonucuna varan bir grup insandı.

Swainson şunları anlatıyor: "Apache ile birlikte çalışmaya başladığımızda, ortada sadece bir Apache.org web sitesi vardı. Yasal bir çerçeve yoktu. Şirketler, yasal olmayan çerçevelerde yaşayamaz. Bir şirketin anlaşma imzalaması, bazı yükümlülüklere ve haklara sahip olması gerekir. Bugün herkes Apache kodunu bilgisayarına indirebilir. Bunun tek yükümlülüğü, kodun Apache sitesinden alındığını bildirmek ve kodda herhangi bir değişiklik yaparsa bunu onlarla paylaşmaktır" diyor. Bu trafiği yönlendiren bir Apache geliştirme sistemi var. Sizi bu sistem içinde yönlendiriyorlar. Bu sistem, meritokrasinin saf haline benziyor. IBM, Apache'yi kullanmaya başlayınca, topluluğa da girmiş oluyor ve o da sisteme katkıda bulunmaya başlıyor."

Apache topluluğunun IBM'den beklediği katkı ise, sadece şirketin en iyi mühendislerinin Apache açık kaynak grubuna katılması ve gruptaki diğer herkes gibi ücretsiz katkıda bulunmasıydı. "Apache açık kaynak grubu parayla ilgilenmedi. Sadece sisteme *katkı* istiyorlardı. Mühendislerimiz bize gelip, 'Apache'yi yapanlar sağlam

çocuklar. Bizim de aralarına katılmamızı istiyorlar' diyorlardı. Önceleri yaptığımız katkıların bazılarını reddettiler. Söylediklerine göre standartlarına uymuyormuş! Apache topluluğunun bizden beklediği, elimizden gelenin en iyisini vermemizdi" diyor Swainson.

22 Haziran 1998'de IBM, yeni web sunucusu ürünü WebSphere ile Apache'yi birleştireceğini açıkladı. Apache'nin katılımcı topluluğunun örgütlenmesi, Apache'nin kodundan alıp geliştirdiği şeyi tekrar topluluğa verme biçimindeydi. Ama aynı zamanda IBM'in yaptığı gibi Apache kodunun üzerine patentli bir ticarî ürün de yapabilirdiniz. Bunun tek şartı, patentinizde Apache'yi kaynak göstermenizdi. Başka bir deyişle, açık kaynak konusundaki bu entelektüel ortaklar hareketi, kaynaklarının üzerine ticarî ürünler koymaları konusunda insanları teşvik ediyordu. Temel uygulamaların ücretsiz ve herkese açık olmasını isterken, ticarî amaç güden ve gütmeyen mühendisleri de katkıda bulunmaya ikna edebilirse güçlü ve taze kalabileceğini biliyordu.

Günümüzde Apache, açık kaynak araçlarının en başarılılarından biri. Dünyadaki web sitelerinin üçte ikisi Apache kullanıyor. Apache ücretsiz olarak indirilebildiği için Rusya'dan Güney Afrika'ya, Vietnam'a kadar her yerde insanlar onu kullanıp web siteleri yapıyorlar. Web sunucularının ekstra yeteneklere veya kapasiteye sahip olmasını isteyenler ise Apache üzerine bina edilmiş olan WebSphere alabilirler.

Zamanında bir açık kaynak programı üzerine oturmuş bir ürün satmak, IBM için belli bir risk taşıyordu. Ama IBM, Apache üzerine farklılaştırılmış yazılım uygulama programları oturtma yeteneğine güveniyordu. Herkes bu model sayesinde IBM'in web sunucusu sektörünün yazılım kategorisinde piyasanın liderliğine oturup büyük paralar kazandığını gördükten sonra model yaygınlaştı.

Bu kitapta sık sık şunu tekrarlayacağım: Çoğu şirket için düz bir dünyada sıradan işlerde (vanilyalı dondurmada) gelecek yok. Yazılımdaki birçok sıradan iş, açık kaynak topluluklarına açılacak. Ticarî gelecek, en iyi çikolata sosunu yapanın, en tatlı ve en hafif kremayı üretenin, en sulu vişneleri toplayanın ve bütün bunları bir dondurma haline en iyi getirenin olacak. Günümüzde açık kaynak işletim sistemi Linux'ın büyük dağıtımcılarından biri haline gelen ve bu işletim sistemi üzerine size özgü bazı uygulamalar ekleyerek sadece şirketiniz için şarkı söyleyip dans etmesini sağlayan Novell yazılım şirketinin yönetim kurulu başkanı Jack Messman, bunu en

iyi şekilde ifade eden isim: "Ticarî yazılım şirketleri, kendilerini diğerlerinden ayırt edecek yazılımlar ortaya koyacak şekilde çalışmaya başlamıştır. Açık kaynak topluluğu ise esas olarak altyapı üzerine odaklanır." (*Financial Times*, 14 Haziran 2004)

IBM anlaşması çok büyük bir etki yarattı. Big Blue (IBM), açık kaynak yöntemine inandığını ve Apache web sunucusuyla açık kaynak mühendisler topluluğunun, sadece kullanışlı ve değerli değil, "sınıfının en iyisi" olan bir şey yarattığını söylüyordu. Açık kaynak hareketinin güçlü ve etkilerini ancak yeni görmeye başladığımız bir düzleştirici olmasının nedeni budur. Brian Behlendorf'a göre hareket, bireylere inanılmaz bir güç veriyor. "Nereden geldiğin, kim olduğun hiç önemli değil. Hindistan'daki veya Güney Afrika'daki biri de en az Silikon Vadisi'ndeki biri kadar bu yazılımı etkin biçimde kullanabilir ve ciddi bir katkıda bulunabilir." Eski modelde kazanan hepsini alır: Yazılımı ben yazdım. O benim. Standart lisans modeli böyledir. "Bununla yarışabilecek tek model, herkesin kazandığı modeldir" diyor Behlendorf.

Şahsen Behlendorf da kariyerini bu yönde, yani giderek daha çok insanın ve şirketin bu yeni düz dünya platformunu kullanarak açık kaynak yenilikçiliğine katkıda bulunması yönünde devam ettiriyor. 2004 yılında CollabNet adlı bir şirket kurdu. Şirket, açık kaynak araçlarını kullanarak şirketlerin yeni yazılım yazmalarını teşvik etmeyi amaçlıyor. "Bize göre yazılım altın değildir; maruldur, bozulabilir. Eğer yazılım zamanla geliştirilemezse çürür." Behlendorf'a göre açık kaynak grubunun yaptığı şey, küresel olarak örgütlenmiş bir yazılım geliştirme faaliyetidir, çürümemesi için marulun sürekli temiz suyla sulanmasıdır. Behlendorf, açık kaynak topluluğunun yazılım yaratmak ve yaratılmış yazılımları sürekli güncelleştirmek için diğerlerinden daha iyi bir yöntem geliştirdiğini söylüyor. CollabNet ise açık kaynağın en iyi yöntemlerini, kapalı bir topluluğa, yani ticarî bir yazılım şirketine uygulamak için kurulmuş bir firmadır.

"CollabNet, dünyayı düzleştiren güçlere silah veren bir silah satıcısıdır" diyor Behlendorf. "Bu dünyadaki rolümüz, ister danışman, ister muhasebeci, ister evinde oturan bir işsiz olsun, Çin'deki, Hindistan'daki, dünyanın her yerindeki tüm bireylerin, katkı ve işbirliğinde bulunabileceği araçları ve altyapıyı oluşturmaktır. Biz onlara ademimerkeziyetçi bir katkı ve işbirliğinin araç kutusunu veriyoruz. Aşağıdan yukarı yazılım geliştirmeyi mümkün kılıyoruz... Artık bazı büyük şirketler de yazılım üretmek için aşağı-

dan yukarıya bir ortam oluşturmaya çalışıyorlar. Eskinin yukarıdan aşağıya yazılım modeli artık bitti. O sistem diyordu ki, 'Ben bir şey ortaya çıkarırım, sonra da duvarın üzerinden size atarım. Siz açıkları bulup bana geri atarsınız. Açıkları yamadıktan sonra satarım.' Artık insanlar açıklarla dolu bir yazılım almaktan çok rahatsız oluyorlar. Belki de yamanmaz, öyle değil mi? Biz diyoruz ki, 'Açık kaynağın hızla yenilenme ve daha kaliteli yazılım üretme avantajlarını alıp tüm emeği geçenlerde oluşan ortaklık duygusuyla birleştirerek hem şirket içinde hem de şirket dışında daha katılımcı bir iş modeline dönüştürebilirsek, iyi olmaz mı?'"

IBM'in teknik stratejiden sorumlu Küba asıllı başkan yardımcısı Irving Wladawsky-Berger açık kaynak konusunu, şu sözlerle özetliyor: "Sanayi Devrimi sırasında buluşları ve yenilikleri niteleyen şey nasıl ki bireysel dehalarsa, bu çağda yenilikleri ve buluşları niteleyen şey, yetenekli topluluklar biçiminde çalışan insanların ortak ve katılımcı yenilikçiliğidir."

Açık kaynak hareketinin entelektüel ortaklar türünün en ilginç tarafı, başka biçimlere çok çabuk dönüşmesi ve içinden, kendi alanlarındaki hiyerarşileri kırarak düzleştiren, kendiliğinden örgütlenmiş başka katılımcı gruplar çıkarmasıdır. Bu konuyu en canlı biçimde habercilikte görüyorum. Genellikle ideolojileri temelinde birbiriyle bağlantılar kuran tek tek bireylerden oluşan çevrimiçi (*online)* yorumcular, bir tür açık kaynak haber merkezi oluşturuyorlar. Artık günlük haber alma rutinimin bir parçası olarak, *blogger*'ları (bu terim *weblog*'dan geliyor) da okuyorum. Göreli olarak karanlık ve küçük bir grup *blogger*'ın, CBC News'tan Dan Rahter'ın sahte belgeler kullanarak Başkan George W. Bush'un askerlikten kaçtığıyla ilgili haber yaptığını ortaya çıkarmasına ilişkin bir haberde *Washington Post*'tan Howard Kurtz şöyle yazıyor: "Gazyağı dökülmüş pamuk balyasına yanık kibrit atmak gibi bir şeydi. Daha önce pek tanınmayan *blogger*'ların bütün medyaya yayılan alevleri, Murrow ile Cronkite'ın kanalını savunma pozisyonuna soktu. Charles Johnson, bu işin sırrının açık kaynak bilgi toplama faaliyeti olduğunu söylüyor. Bunun anlamı şu: Artık haber toplamak için ellerindeki araçları kullanan motivasyon sahibi bir insan havuzu var. Bir vatandaş gazeteci ordumuz oldu." (20 Eylül 2004)

Tek silahı çoğunlukla bir kayıt cihazı, kameralı bir cep telefonu ve bir web sitesi olan bu ordu yine de düz bir dünyada sesini CBS

veya *New York Times* kadar duyurabiliyor. *Blogger*'lar girişi sınırlayan bir kapı olmadan kendi çevrimiçi (*online*) ortaklıklarını kurmuş durumdalar. Bu açık ortaklıkta çoğunlukla bir sürü söylenti ve sivri iddia ortalıkta uçuşur. Çünkü bu işin bir sorumlusu yoktur, standartlar çok farklı olabilmektedir ve bazıları da gerçekten sorumsuzca şeyler yazmaktadır. Ama bir kez bu topluluk Rather olayındaki gibi gerçek bir şey bulursa, müthiş bir enerji ortaya koyabilir, çok ses çıkartabilir ve bir televizyon kanalı ya da büyük bir gazete gibi haber yapabilir.

Bu kitabı yazarken düzenli olarak kullandığım bir başka entelektüel ortaklık hareketi, "halk ansiklopedisi" olarak da bilinen kullanıcı katılımlı çevrimiçi (*online*) ansiklopedi olan Wikipedia'dır. Buradaki "wikis" kelimesi, Havaii dilinde, "hızlı" anlamına geliyor. *"Wiki"* olarak nitelenen internet siteleri, kullanıcılara kendi bilgisayarlarından ve kendi adlarına doğrudan düzeltme yapmalarına olanak veriyorlar. Hong Kong Üniversitesi Gazetecilik ve Medya Araştırmaları Merkezi profesörlerinden Andrew Lih'in 5 Mayıs 2004 tarihinde YaleGlobal sitesinde yazdığı makale, Wikipedia'nın nasıl çalıştığını ve neden büyük bir başarı sağladığını açıklıyor:

"Wikipedia projesi, gönüllüler için yarattığı, fakat sıkı kontrol altında tuttuğu ücretsiz bir ansiklopedi olan ilk projesinin iki yıl içinde kaynaklarını tüketmesinin ardından, Bomis.com adlı internet şirketinin başkanı Jimmy Wales tarafından tasarlandı. İlk projede editörler ve felsefe doktorları işin başındaydı, ama bu yapıdan ancak birkaç yüz madde çıkabildi. İçeriğin bu şekilde kalmasını istemeyen Wales, 2001 Ocağında sayfalarını *wiki* adlı bir web sitesine taşıdı ve tüm ziyaretçileri ansiklopediye yeni maddeler eklemeye veya var olan maddeleri değiştirmeye çağırdı. Site, daha ilk yılında büyük bir başarı kazanarak sadık bir izleyici kitlesi yarattı ve 12 dilde yazılmış 20.000'in üzerinde maddeye ulaştı. İki yıl içinde madde sayısı 100.000'i bulan sitede, 2004 Nisan itibariyle İngilizce 250.000, diğer 50 dilde 600.000 madde yer alıyordu. Alexa.com'daki web siteleri sıralamasına göre site, Britannica.com gibi geleneksel ansiklopedi sitelerinden daha popüler olmuştu."

"Bir kişi, açık kaynak/açık redaksiyon yöntemiyle güvenilir, dengeli bir ansiklopediyi nasıl oluşturabilir?" diye sorabilirsiniz. Netice itibariyle Wikipedia'daki tüm maddelerde, internette gezinen herkesin belli bir maddenin içeriğine bir şeyler ekleyip çıkarabileceği, "bu sayfayı değiştir" seçeneği yer alıyor.

Lih'e göre, "*wiki'ler* maddelerin statüsünü izleme, bireysel değişiklikleri denetleme ve ilgili konuları tartışma olanağı sağladığı için bir tür toplumsal yazılım gibi bir işlev görüyor. Ayrıca bu web siteleri yapılan her değişikliği izleyip sakladığı için hiçbir işlem tamamen silinmiyor. Dolayısıyla Wikipedia, kullanıcıların içeriğe eklemeler ve düzeltmeler yaparak belli bir ortak zemine ulaştığı bir tür uzlaşmayla çalışıyor."

Ancak Lih, "Teknoloji, kendi başına yeterli değil" diyor. "Wales, yol gösterici ilke olarak tarafsız bir bakış açısı sağlamaya yönelik bir editoryal politika saptamış... Buna göre, 'tarafsız bakış açısı bütün iddia ve olguları, taraftarlarının da karşıtlarının da kabul edebileceği bir şekilde sunmaya gayret eder...' Sonuç olarak, küreselleşme gibi tartışmalı konularda, Wikipedia'nın katılımcı ve küresel yapısı nedeniyle büyük fayda sağlanıyor. Geçtiğimiz iki yıl boyunca Hollanda, Belçika, İsveç, İngiltere, Avustralya, Brezilya, ABD, Malezya, Japonya ve Çin'den 90'dan fazla madde değişikliği geldi. Ansiklopedi, Dünya Ticaret Örgütü ve çokuluslu şirketlerden küreselleşme karşıtı hareket ile kültürel çeşitliliğe kadar çeşitli konularda çok çeşitlilik içiren bir bakış açısı sağlıyor. Bu arada vandalizmi engellemek için kötü niyetli katkılar da sıkıca denetleniyor. Vandalizmi engellemek isteyen kullanıcılar, yapılan değişiklikleri izleyerek birkaç saniyede, bilemediniz birkaç dakikada sorunu hallediyorlar. Ansiklopediye zarar verebilecek bir madde, bir düğmeye tıklayarak kabul edilebilir bir versiyona dönüştürülebiliyor. Bu kritik asimetri, dengeyi *wiki* topluluğunun üretken ve katılımcı üyeleri lehine oluşturarak kaliteli içeriğin baskın çıkmasını sağlıyor."

Wikipedia konusunda *Newsweek*'te çıkan 1 Kasım 2004 tarihli bir haber, Essex'ten (İngiltere) katkılarda bulunan bir gönüllü olan Angela Bassey'den bahsederek ansiklopediye yapılan binden fazla girişin doğruluğunu kontrol eden bir Wikipedia bağımlısı olduğunu kendi ağzından anlatıyor: "Herkesin katılımıyla oluşmuş bir ansiklopedi, saçma bir fikir gibi görünüyor, ama kendi doğallığında kendini kontrol ediyor."

Aslında Jimmy Wales işe daha yeni başlamış. *Newsweek*'e anlattığına göre Wiktionary adlı sözlük ve eşanlamlılar sözlüğü; Wikibooks adıyla ders kitapları ve kullanım kılavuzları; Wikiquote adıyla özlü sözler kitabı da yapacakmış. Tek bir amacı olduğunu söylüyor: "Her bireye, insanoğlunun sahip olduğu tüm bilgiye ücretsiz ulaşma şansı vermek."

Wales'in, herkesin insanoğlunun tüm bilgisine ulaşma şansına sahip olması anlayışı kuşkusuz çok içten bir yaklaşım. Öte yandan bu yaklaşım bizi açık kaynağın karşı çıkılabilecek noktasına getiriyor: Herkes elindeki entelektüel sermayeyi ücretsiz verirse yenilikler için gereken kaynaklar nasıl sağlanacak? Ayrıca şu yeniliğin şu kısmı bütün topluluk tarafından ücretsiz olarak yapılmıştır ve öyle kalmalıdır. Ama şu kısmı da bir şirket tarafından ticarî amaçla yapılmıştır, dolayısıyla da şirketin buluşlarını sürdürebilmesi için ona para ödenmesi gerekir diye bir sürü hukukî ihtilaflara düşmeyecek miyiz? Bu sorular, kendiliğinden örgütlenmiş katılım hareketinin giderek popülerleşen diğer kısmından, serbest yazılım hareketinden kaynaklanıyor. Openknowledge.org adlı sitede, "Ücretsiz/açık kaynak yazılım hareketi, 1960-70'lerde ABD'deki bilgisayar laboratuvarlarındaki (Stanford, Berkeley, Carnegie Mellon ve MIT'deki) *hacker* kültürü içinden doğdu. Programcılar, küçük ve içine kapalı bir gruptu. Kodlar grup üyeleri arasında gidip geliyordu. Eğer bir gelişme sağlamışsanız kodunuzu bir şeyleri geliştirmek için çalışan diğer arkadaşlarınıza vermeniz bekleniyordu. Bir kodu saklamak, münasebetsiz bir hareket olarak görülüyordu. Netice itibariyle siz arkadaşlarınızın çalışmalarından yararlanıyordunuz ve bunun karşılığında siz de onlara kendi çalışmalarınızı açmalıydınız" deniyor.

Serbest yazılım hareketi, yazılımların ücretsiz ve herkese açık olması gibi bir ahlakî idealden esinlendi. Hâlâ da öyle. Bu hareket ayrıca, ücretsiz dağıtılabilecek en iyi yazılımları yaratma amacına yönelik açık kaynak katılımcılığı temelinde yükseldi. Bu, Apache gibi entelektüel ortaklar hareketinden biraz daha farklı bir hareket. Bu hareket, yazılımları ve diğer yenilikleri üretebilmek için açık kaynağın teknik açıdan üstün bir yöntem olduğunu düşünüyor. Apache ise herkesin ücretsiz kullanımına açık, fakat kendi üzerine bina edilmiş ticarî yazılımlara karşı çıkmıyor ve Apache'nin katkısını ilan ettiği müddetçe, kendi çalışmalarının türevi biçiminde bir çalışma yapan herkesin bu çalışmayı sahiplenmesine izin veriyor.

Serbest yazılım hareketinin esas hedefi ise, bireylerin ancak bu şekilde güçlenebileceği ve küresel şirketlerin cenderesinden kurtulabileceği görüşünden hareketle, mümkün olduğunca çok sayıda insanın program yazması, geliştirmesi ve bunu ücretsiz dağıtması. Serbest yazılım hareketi lisanslarını, eğer sizin ticarî yazılımınız onların serbest yazılımından türemişse, sizin yazılımınızın da serbest olmasını sağlayacak şekilde düzenliyor.

Wikipedia'ya göre 1984 yılında MIT'de araştırmacı olarak çalışan eski *hacker*'lardan Richard Stallman, GNU adlı serbest bir işletim sistemi yapmak için serbest yazılım hareketini başlattı. Serbest yazılımı desteklemek için ve bu yazılımların kodunun her zaman serbestçe değiştirilebilir ve herkese açık olmasını temin için de Serbest Yazılım Vakfı'nı (Free Software Foundation) kurarak Genel Kamusal Lisans (General Public License-GPL) adını verdiği bir uygulama başlattı. GPL, orijinal kodla aynı lisans altında olmak kaydıyla, kaynak kodu kullananların onu kopyalayabileceğini, değiştirebileceğini, geliştirebileceğini belirtiyordu. 1991 yılında Helsinki Üniversitesi'nde okuyan Linus Torvalds adlı bir öğrenci, Microsoft'un Windows işletim sistemiyle rekabet etmek amacıyla kendi geliştirdiği Linux işletim sistemini ortama gönderdi ve herkesi bu sistemi ücretsiz olarak geliştirmeye çağırdı. Torvalds'ın gönderdiği ilk programa, dünyanın dört bir yanından programcılar eklemeler, değişiklikler, yamalar yaptılar ve GNU/Linux işletim sistemini geliştirdiler. Sistemin lisansında herkesin kaynak kodunu kopyalayarak geliştirebileceği, ancak geliştirilmiş versiyonun mutlaka herkesin kullanımına serbestçe açılması gerektiği yazılıydı. Torvalds, Linux'ın her zaman serbest olmasını istiyordu. Linux'ı güçlendiren veya onu belli işlevlere uyarlayan yazılımlar satan şirketlerin, ticarî ürünlerinde Linux'ın telif hakkına dokunmaması için çok dikkatli olmaları gerekiyor.

Tıpkı Microsoft Windows gibi Linux da en küçük masaüstü, dizüstü, el bilgisayarlarından, hatta kol saatlerinden, en büyük süper bilgisayarlara ve ana bilgisayarlara kadar bütün bilgisayarlara yüklenip çalıştırılabilen bir işletim sistemleri ailesi sunuyor. Yani Hindistan'da ucuz bir kişisel bilgisayarı olan bir çocuk bile Amerika'nın en büyük şirketlerinin veri merkezlerinin işletim sisteminin iç yapısını öğrenebilir. Kitabımın bu bölümü üzerinde çalışırken, bir hafta sonu eşimin World Learning adlı eğitim amaçlı bir sivil toplum kuruluşu yönetiminden tanıdığı Pamela ve Malcolm Baldwin'in Virginia'daki kır evine pikniğe gittik. Yemek sırasında, dünyanın düzlüğünün en sınırdaki bir yerden, Timbuktu'dan nasıl göründüğünü görmek için Mali'ye gideceğimi söyledim. Baldwin'lerin oğlu Peter'in, gelişmekte olan ülkelere teknoloji götürülmesine yardımcı olan GeekCorps adlı bir örgütün faaliyeti nedeniyle Mali'de bulunduğunu öğrendim. Birkaç gün sonra Pamela'dan bir e-posta aldım. Bana eşlik etmesi konusunu Peter'e danışmış. Ülke hakkında bilmem gereken tek şey olan ve hayatımı kurtaran şu

bilgiyi verdi bana: "Peter, çalıştığı projenin, uydu aracılığıyla kablosuz ağlar kurmak, plastik soda şişelerinden antenler yapmak ve pencere çerçevelerinden ağlar üretmek olduğunu söyledi. Görünüşe göre Mali'de herkes Linux kullanıyor..."

"Mali'de herkes Linux kullanıyor." Biraz abartı tabiî, ama böyle bir cümleyi sadece düz bir dünyada duyarsınız.

Serbest yazılım hareketi, Microsoft ile diğer bazı büyük yazılım üreticilerine ciddi bir tehdit oldu. *Fortune*'un 23 Şubat 2004 tarihli sayısına göre, "Intel'in her zaman her yerde bulunan mikroişlemcileriyle çalışan bu basit ve güçlü yazılımın herkese açık olması, internetteki büyük patlamayla atbaşı gidiyor. Linux artık programcılar ve iş çevreleri arasında küresel takipçiler edindi... Devrim, Linux'ın çok ötesine geçti. Artık hemen hemen tüm yazılımlar açık kaynak biçiminde elde edilebiliyor... Programcılar için sanal bir buluşma yeri olan SourceForge.net adlı sitede, şaşırtıcı bir rakam olan geliştirilen 86.000 programın listesi var. Bunların çoğu, bilgisayar dâhileri için ama yüzlerce programın gerçek değeri var... Microsoft Office'e 350 dolar, Adobe Photoshop'a 600 dolar vermekten nefret ediyorsanız, OpenOffice.org ve Gimp, şaşırtıcı şekilde kaliteli alternatifler olarak ortaya çıkıyor." Google, E*Trade ve Amazon gibi büyükler, Intel bazlı ucuz sunucular ile Linux işletim sistemini birlikte kullanarak teknoloji harcamalarını keskin biçimde aşağı çekmeyi ve yazılımları üzerinde denetim sağlamayı başardılar.

Peki bu kadar çok insan ücretsiz dağıtılacak yazılımlar yazmaya neden bu kadar hevesli? Kısmen saf bilimsel meydan okuma yüzünden. Bu motivasyonu hiç küçümsememek lazım. Kısmen, pazara böylesine egemen olma yöntemleri nedeniyle hepsinin Microsoft'tan nefret etmelerinden. Bir sürü teknoloji düşkününe göre Microsoft, herkese kabadayılık yapıyor. Diğer bir neden de ücretsiz bir programcılar ordusu tarafından sürekli güncelleştirilme biçimi sayesinde açık kaynak yazılımların daha taze ve açıklardan muaf olacağına inanmaları. Ve kısmen de bazı büyük teknoloji firmalarının, Microsoft'un pazar payını azaltmak ve rekabette zayıflatmak umuduyla mühendislere Linux ve diğer yazılımlar üzerinde çalışmaları için para vermeleri nedeniyle. Burada birçok motivasyon var ve bunların hiçbiri ötekini ortadan kaldırmıyor. Bu motivasyonların hepsi bir araya geldiğinde, bir program alıp sonra da açık gideren yamaları indirmekle ve güncelleştirmeleri satın almakla devam

eden bütün bir ticarî yazılım modeline esaslı bir tehdit anlamına gelmeye devam edecek gayet güçlü bir hareket oluşturuyorlar.

Şimdiye dek Linux işletim sistemi, açık kaynak serbest yazılım hareketinin Microsoft'u tehdit eden yazılımlarının bilinen en başarılı örneğiydi. Ama Linux da büyük oranda bireyler tarafından değil, büyük şirketlerin veri merkezleri tarafından kullanılıyordu. Ancak 2004 Kasımında açık kaynak yazılımlarını destekleyen kâr amacı gütmeyen bir grup olan Mozilla Vakfı, *New York Times*'ın teknoloji muhabiri Randall Stross'un çok hızlı ve Microsoft Explorer'da eksik olan bazı özelliklere sahip olarak tanımladığı (19 Aralık 2004) web tarayıcısı *(web browser)* Firefox'u çıkardı. Bilgisayara kolayca yüklenip başlatılan Firefox 1.0, 9 Kasım'da çıktı. "Bundan sadece bir ay sonra" diye yazıyor Stross, "vakıf bir eşiği geçmelerini kutladı: 10 milyon kişi programı indirmişti." Firefox'un kadirbilir hayranları *The New York Times*'a iki safyalık bir ilan verdiler. Stross, "Firefox'la birlikte açık kaynak yazılımları arka ofisin bilinmezliğinden çıkıp sizin ve anne babanızın evine girdi. (Lisedeki çocuğunuz zaten onu kullanıyordur.) Internet Explorer kadar kullanımı kolay, hızlı, virüslere karşı ondan daha korunaklı bir program. Microsoft, Internet Explorer'ın en çekici özelliği olarak hep Windows'la entegrasyonunu gördü. Ama bu, güvenliğin, karşılanamamış bir ihtiyaç haline geldiği zamandan önceki günlere ait bir yaklaşımdı. Firefox, Mozilla Vakfı Başkanı Mitchell Baker'ın, 'doğal bir savunma'ya benzettiği şekilde, alttaki işletim sisteminden kendisini ayıran bir biçimde, Windows'un biraz üzerine oturuyor. Internet Explorer ilk kez pazar kaybediyor. Kasım sonlarında internet hakkında analizler yapan Amsterdam merkezli bir firma olan OneStat.com'un dünya çapında yaptığı bir araştırmaya göre, Internet Explorer'ın pazar payı Mayıs ayına oranla yüzde 5 gerileyerek yüzde 89'un altına düştü. Firefox daha şimdiden pazarın yüzde 5'ine hâkim ve giderek payını artırıyor" şeklinde yazıyor.

Microsoft yetkililerinin, açık kaynağın serbest yazılım biçiminin yaşayabileceğine veya erdemli bir şey olduğuna inanmamaları sürpriz olmaz. Bu kitapla ilgili bütün konular içinde, hem taraftarları hem karşıtları açısından açık kaynak hareketinden daha fazla coşku yaratan bir konu daha olmadı. Açık kaynak topluluğuyla biraz zaman geçirdikten sonra Microsoft'un da söyleyeceklerini duymak istedim. Çünkü bu tartışma, açık kaynak hareketinin ne ölçü-

de düzleştirici olacağını belirleyecek.

Microsoft'un söylediği ilk şey, "Herkes ücretsiz çalışır ve çalışmasının sonucunu da ücretsiz verirse yeni buluşlar ve yenilikler nasıl yapılır?" oldu. "Evet" diyor Microsoft, "ne kadar arkadaşça ve samimi görünüyor değil mi, hadi internette buluşalım ve insanlar olarak insanlar için hep birlikte serbest yazılım yazalım. Ama yeniliği getirenler buluşları için ödüllendirilmezse, çığır açıcı yeniliklere yönelik teşvikler durur. Aynı şekilde giderek karmaşıklaşan bu alanda gelişme sağlanması için gereken AR-GE faaliyetlerine ayrılacak kaynak da kurur." Microsoft'un kişisel bilgisayar işletim sistemi standardını belirlemesiyle pazarda kazandığı egemenlik, şirketin AR-GE'ye milyarlarca dolar harcayıp, şimdilerde 100 doların biraz üzerinde bir fiyattan satılan Microsot Office'i geliştirecek parayı bulmasını sağladı.

Microsoft'un teknoloji sorumlusu Craig Mundie, "En başta ölçek, topluluk katılımı ve iletişim boyutları olmak üzere açık kaynak hareketinin bir dizi gönülçelen boyutları olduğunu Microsoft da kabul ediyor. Ama temel olarak biz, ticarî bir yazılım sektörüne inanıyoruz. Açık kaynak yaklaşımının bazı varyasyonları, şirketlerin yazılım alanına girmesini sağlayacak ekonomik modele saldıran unsurlar içeriyor. Sektörümüzdeki tüm büyük atılımların ardındaki güç, yenilik, ödül, yeniden yatırım ve daha çok yenilik döngüsüdür. Hepimizin bildiği gibi yazılım sektörü, bir ölçek ekonomisi sektörüdür. Bir yazılım geliştirmek için önceden bir ton para harcarsınız. Ürünün her birinin marjinal maliyeti çok düşüktür. Ancak ürününüzden çok satarsanız yatırımınızı çıkarır ve elde ettiğiniz kârları bir sonraki nesil ürüne yatırırsınız. Yazılım için para almamakta ısrar ederseniz, ürününüzü ücretsiz verirseniz, yazılım sektörünün bir ölçek ekonomisi sektörü olmasını engellemiş olursunuz" diyor.

Bill Gates de, "Yeniliği teşvik etmek için kapitalizme ihtiyacınız var. 'Yeniliğin ekonomik bir ödülünün olması gerekmez' diyen bir hareketiniz varsa bu, dünyanın gidişatına ters bir şeydir. Çinlilerle konuştuğumda hepsi bir şirket kurmanın hayalinde. Hiçbiri, 'Gündüz berberlik yapar, akşam da serbest yazılım yazarım' diye düşünmüyor... Yazılımınızda bir güvenlik krizi olduğunda, 'Şu berberi çağırın bakayım' demek istemezsiniz herhalde" diye ekliyor.

Düz dünyanın içlerine girdikçe, elimizde bu devasa internet tabanlı küresel işgücü ve tüm bu katılım araçları oldukça, hiçbir proje, bu işgücünün bazı üyelerinin ücretsiz olarak uğraşmayacağı, kopyalayıp değiştirmeyeceği kadar küçük olmayacaktır. Birileri

mutlaka bir yerlerde her tür yazılımın veya ilacın veya müziğin serbest versiyonunu üretmeye çalışacaktır. "O zaman ürünler değerlerini nasıl bulacak?" diye soruyor Mundie. "Eğer şirketler ürünlerinden makul değerler elde edemezlerse, bu alandaki veya başka alanlardaki yenilikler, olması gerektiği hızda sürecek mi?" Süreci ileri götürmesi için kendiliğinden örgütlenen ve ücretsiz çalışan bir açık kaynak hareketine her zaman güvenebilir miyiz?

Bana göre dünyanın düzleşmesinin tarihi, henüz bu soruya cevap veremeyecek kadar kısa. Ama, cevabı gereklidir ve bu cevap sadece Microsoft için değildir. Şu ana kadar –ki bu söylediklerim, uzun vadeli cevabın da bir kısmı olabilir– Microsoft, ticarî yazılımdan daha pahalı olan tek şeyin ücretsiz yazılım olduğu gerçeğine güvenmiştir. Büyük şirketlerin ancak birkaç tanesi Linux'ı internetten indirip tüm ihtiyaçları için kullanmıştır. Sistemi şirketin özel ihtiyaçlarına, özellikle de karmaşık, büyük ölçekli ve kritik görevlerde kullanılacak ihtiyaçlarına göre biçimlendirmek için ciddi bir tasarım ve mühendislik çalışması gerekmiştir. Microsoft, Linux işletim sistemini şirketinizin ihtiyaçlarına uydurmanın getirdiği maliyetler, özel donanım platformlarının ve uygulama programlarının maliyetine eklenince, Windows'tan bile fazlaya mal olduğunu iddia ediyor.

Microsoft'un açık kaynak hareketiyle ilgili olarak gündeme getirdiği ikinci mesele, düz bir dünyada buluşların bir kısmı serbest bir kısmı ticarîyse, kimin hangi yeniliğin hangi kısmının sahibi olduğunu nasıl takip edeceğimiz. Çinli programcılar Serbest Yazılım Vakfi'nın kurallarına riayet edecek mi? Bütün bunları kim yönetecek?

Mundie, "Bir kez küresel kamuoyuna yazılımın veya herhangi bir yeniliğin serbest, ücretsiz olması gerektiği fikrini yayarsanız çoğu insan serbest yazılım, serbest ilaç, serbest müzik, serbest patent veya serbest otomobil tasarımı arasında bir fark gözetmeyecektir" diyor. Bunda gerçeklik payı da var. Maaşımı ödeyen bir gazete var. Ama tüm internet gazetelerinin serbest olması gerektiğine inanıyorum ve *The Wall Street Journal*'ın internet gazetesine kayıt için para vermiyorum. *The New York Times*'ı neredeyse iki yıldır basılı haliyle okumadım. Hep internetten okuyorum. Peki kızımın nesli artık gazetelerin internette ücretsiz okunacak bir şey olduğu fikrine kapılırsa ve büyüdüklerinde gazetelerin kâğıda basılmış hallerine para vermezse ne olacak? Hımmm. Sadece yeni çıkan kitaplarımı değil, kullanılmış kitaplarımı da satmak için küresel bir platform olana kadar Amazon.com'u severdim. Şimdi Amazon.com'u sevip

sevmediğimi tam olarak bilemiyorum, çünkü bu kitabın bazı bölümlerinin çevrimiçi olarak ücretsiz okunmasına izin veriyor.

Mundie, geçenlerde büyük bir Amerikan otomotiv şirketinin, bazı Çinli şirketlerin yeni dijital tarama teknolojisini kullanarak bütün bir arabayı tarayıp çok kısa bir sürede her bir parçasının bilgisayar destekli tasarım modellemesini çıkarttığını keşfettiğini anlattı. Bu tasarımları sanayi robotlarına geçip AR-GE için tek kuruş harcamak zorunda kalmadan kısa bir zamanda, mesela bir GM arabasının mükemmel bir kopyasını çıkarabiliyorlarmış. Amerikan otomobil üreticileri, arabalarının toptan klonlanması konusunda endişelenmeleri gerektiğini hiç düşünmemişlerdi. Ama artık dünya düz ve ortalıkta bu teknoloji varken bunu da düşünmek gerekecek.

Benim son sözüm şu: Açık kaynak hareketi, yazılımdan ansiklopediye kadar dünyanın dört bir yanındaki milyonlarca insanın almak zorunda kaldığı birçok şeye ücretsiz erişmeyi mümkün kıldığı ve kapıları herkese açık olan açık kaynak örgütleri, giderek birçok alanda çalışmaya başlayan yatay yenilik modeliyle hiyerarşik yapılara meydan okuduğu için önemli bir düzleştirici. Apache ve Linux, bilişim ve internet kullanımı maliyetlerinin aşağı çekilmesine ciddi oranda düzleştirici bir katkıda bulundular. Bu, geri çekilen bir hareket değil. Tersine, birçok başka sektöre uygulanabileceği yolunda devasa ve giderek büyüyen bir hevesle birlikte, yeni başlıyor. *The Economist*, 10 Haziran 2004'te, "Açık kaynak yaklaşımının, yeni ve postkapitalist bir üretim modeli olduğunu bile ileri süren fanatikleri var" diye yazıyor.

Bu kehanet gerçekleşebilir. Ve gerçekleşirse kimin neye sahip olduğu ve bireyler ile şirketlerin yarattıkları şeylerden nasıl bir kâr sağlayacakları gibi halletmemiz gereken bazı devasa küresel yönetim meselelerimiz olacak demektir.

DÜZLEŞTİRİCİ 5

Taşeronluk
Y2K[14]

Hindistan, bağımsızlığını elde ettiği 15 Ağustos 1947'den sonra inişli çıkışlı bir tarih yaşadı. Ama yine de 20. yüzyıl sonlarının en şanslı ülkesi olarak hatırlanacak.

14. 2000 yılına geçişte bilgisayar programlarındaki uyumsuzluk problemi. (ç.n.)

Son zamanlara kadar Hindistan, bankacılık dünyasında "ikinci el alıcı" olarak bilinen bir ülkeydi. İş dünyasında hep ikinci el mal alıcısı olmak, yani ilk sahibi iflas edince bankalar tarafından değerinin çok altına satılan bir oteli, bir alışveriş merkezini veya bir golf sahasını almak istersiniz. Sonsuza dek genişleyecek dijital bir evrende sınırsız bir zenginlik kazanacaklarını sanan fiber optik şirketlerinin döşediği tüm o kabloların ilk alıcıları, hissedarlardı. Balon söndüğünde hissedarların elinde ya hiçbir şey kalmadı ya da değerinin çok altına düşmüş hisse senetleri kaldı. Hintliler de bu fiber optik şirketlerinin ikinci el alıcıları oldular.

Fiilen hisse senetlerini almadılar. Amerikalı müşterileriyle birlikte fiber optikle yaratılan bu aşırı kapasiteyi neredeyse ücretsiz kullandılar. Bu durum, Hindistan için (ve daha az olmak üzere Çin, eski Sovyetler Birliği ülkeleri ve Doğu Avrupa için) büyük bir şanstı. Hindistan'ın büyük bir kısmı fen, mühendislik ve tıp alanında eğitilmiş elit beyinlerin dışında doğal bir kaynağı yoktu. 1951'de Hindistan'ın ilk başbakanı Jawaharlal Nehru, ülkedeki yedi Hindistan Teknoloji Enstitüsü'nün (HTE) ilkini doğudaki Kharagpur şehrinde kurdu. O tarihten bu yana geçen yaklaşık elli yılda yüz binlerce Hintli, HTE'lere ve özel sektör tarafından açılan eşitlerine (ayrıca işletme yönetimi dersleri verilen altı Hindistan Yönetim Enstitüsü'ne) girmek için birbiriyle yarıştı ve daha sonra buralardan mezun oldu. Hindistan'ın bir milyarı aşkın nüfusu dikkate alındığında bu mücadele ve rekabet, bir bilgi meritokrasisi doğmasını sağladı. Ülke, bir fabrika gibi en yetenekli mühendisleri, bilimadamlarını ve programcıları dünyaya ihraç ediyordu.

Bu, Hindistan'ın doğru yaptığı az sayıda şeyden biridir. Ülkenin genellikle işlevsiz olan siyasî sistemi, Nehru'nun Sovyet yanlısı bir sosyalist ekonomi tercihiyle birleşince, 1990'ların ortalarına kadar ülke yetenekli mühendislerinin çoğuna iyi işler sağlayamaz duruma gelmişti. Böylece Amerika da Hindistan'ın beyin gücünün ikinci el alıcısı olmuştu! Zeki, iyi eğitim almış bir Hintliyseniz, potansiyelinizi hayata geçirmenin tek yolu, ülkeyi terk etmek ve en ideali de Amerika'ya gitmekti. Hindistan'ın en başarılı mühendislik mezunlarının yaklaşık 25.000 dolar ücret karşılığında çalışarak 1953'ten beri yerleşmeye başladığı Amerika, Hintli mükelleflerin ödedikleri vergilerle açılan okullarda eğitilen beyinler sayesinde bilgi havuzunu büyük oranda zenginleştirdi.

Wall Street Journal'ın, 16 Nisan 2003 tarihli sayısında, "HTE'ler

Hindistan'daki sistemin genel yozlaşmışlığına uymadılar ve standartlarını düşürmeyerek mükemmellik adacıkları oldular. HTE'ye rüşvetle girmeniz imkânsızdı... Ancak zorlu bir sınavda başarılı olan öğrenci adayları okula alınıyordu. Hükûmet, müfredata karışmıyordu. Öğrencilerin yükü çok ağırdı... Bir HTE'ye girmenin, Harvard'a veya Massachussets Teknoloji Enstitüsü'ne (MIT) girmekten daha zor olduğu ileri sürülüyordu... Sun Microsystems'in kurucu ortağı, HTE mezunu Vinod Khosla, 'Delhi HTE'yi bitirip mastır için Carnegie Mellon'a gittiğimde bütün o yolu tatil için geldiğimi düşündüm. HTE'de aldığım eğitimle kıyaslandığında burası çok kolaydı' diyor" diye yazıyordu.

Neredeyse elli yıl boyunca HTE'ler, Amerika'nın sahip olduğu en kelepir kaynak oldu. Sanki biri Yeni Delhi'de bulduğu madenden beyinleri alıp doğrudan Palo Alto'ya boşaltıyordu.

Ve sonra Netscape, 1996'daki telekom yasa değişikliği, Global Crossing ve fiber optik arkadaşları geldi. Dünya düzleşti ve bütün bu süreç tersine döndü. Ana babası HTE mezunu olup Amerika'ya yerleşen, kendisi de Amerika doğumlu olan Wall Street'in en saygın genç fon yöneticilerinden Dinakar Singh, "Hindistan'da ne kaynak ne de altyapı vardı" diyor. "Ama ülke, kaliteli ve çok sayıda insan yetiştiriyordu. Bu insanların çoğu, Hindistan rıhtımlarında bekleyen sebzeler gibi çürüyüp gidiyordu. Artık çürümüyorlar, çünkü fiber optik kablo denen bu denizaşırı köprüyü yaptık... On yıllar boyunca bir meslek sahibi olabilmek için Hindistan'dan ayrılmanız gerekiyordu... Ama şimdi Hindistan'da fişi takıp dünyaya bağlanabilirsiniz. Artık benim gibi Yale'e gidip Goldman Sachs'ta çalışmanız gerekmiyor."

Hindistan, ülkesinin beyinlerini Amerika'nın ileri teknolojisine bağlayacak bağlantının parasını veremezdi. Bu yüzden bu parayı Amerikalı hissedarlar ödedi. Tabiî ki aşırı yatırım iyi olabilir. Vaktiyle demiryollarına yapılan aşırı yatırımların da Amerika için büyük bir nimet olduğu ortaya çıkmıştı. Singh, "Demiryollarına yapılan bu yatırımlar ve yararları, sadece sizin ülkenizle sınırlı kaldı. Dijital demiryollarından ise, yabancılar yararlandı" diyor. Hindistan, bu trene ücretsiz bindi.

Tam da Amerikan şirketlerinin, Hindistan'ın beyin gücünü Hindistan'da kullanabileceklerini keşfetmeye başladıkları bir anda Hintlilerle konuşmak çok keyifli. Onlardan biri, Vivek Paul, Hindistan yazılım devi Wipro'nun başkanı. "Hindistan'ın bilişim teknolojileri taşeronluğu devrimi, General Electric'le (GE) başladı denilebilir.

1980'lerin sonlarından ve 1990'ların başlarından bahsediyoruz. O sıralar Texas Instruments (TI), Hindistan'da ucuz çip tasarımları yapıyordu. Amerika'daki önde gelen tasarımcılarının bazıları Hintliydi. Bu tasarımcıların memleketlerine dönüp çalışmaya orada devam etmesine izin verdiler. (Tabiî, onlarla temas kurmak için o dönemin kaba iletişim altyapısını kullanıyorlardı.) O zaman, ben de Bangalore'deki GE Tıbbî Sistemler'in operasyon bölümünü yönetiyordum. GE Yönetim Kurulu Başkanı Jack Welch 1989'da Hindistan'a geldi ve ülkenin GE için nasıl bir entelektüel avantaj kaynağı olabileceğini büyük bir sevinçle keşfetti. 'Hindistan, gelişmiş bir entelektüel kapasiteye sahip gelişmekte olan bir ülkedir' diyordu. Kaldıraç olarak kullanılabilecek yetenekli insanlar havuzunu fark etti. 'Yazılıma bir sürü para akıttık. Bilişim teknolojisi (BT) birimimiz için burada biraz iş yaptıramaz mıyız?' diye sordu." Çünkü Hindistan, pazarını IBM gibi yabancı teknoloji firmalarına kapatmıştı. Hintli firmalar kişisel bilgisayar ve sunucu *(server)* üretmek için kendi fabrikalarını kurmuşlardı. Welch de "Eğer bu firmalar kendileri için yapabiliyorlarsa, GE için de yapabilirler" diye düşünüyordu.

Bu fikri takip için Welch, GE'nin bilişim sorumlusu başkanlığında bir ekibi, olanakları araştırmak üzere Hindistan'a gönderdi. Paul Vivek o sırada, GE'nin Hindistan iş geliştirme müdürlüğünü de yürütüyordu. "Yani şirketin bilişim sorumlusunu Hindistan'da gezdirmek benim işimdi. Ellerinde bazı pilot projeler vardı. Bir geceyarısı, artık iyice eskimiş 1950'lerin Morris Minor tasarımından esinlenerek yapılmış Ambassador marka Hint arabalarından oluşan bir konvoyla onları Delhi Havaalanı'nda karşılayışımı hatırlıyorum. Bizim hükûmette herkeste bu arabalardan vardır. Konvoy beş arabadan oluşuyordu. Havaalanından şehre dönüyorduk. Ben en arkadaki arabadaydım. Bir patlama sesi duyduk. Ne oluyor diye en öne fırladım. Baktım ki en öndeki arabanın motor kaputu yerinden uçmuş ve içinde GE yetkililerinin olduğu aracın ön camını kırmış. Konvoydaki herkes arabalardan indi. Kendi kendilerine, 'Bizim yazılım alacağımız yer burası mı yani!' diye söylendiklerini duyabiliyordum."

Neyse ki GE ekibi, Hint arabalarının sefaletinden etkilenmemiş. GE, Wipro ile ortak bir şirket kurarak buraya kök salmaya karar verdi. Başka şirketler de başka modeller deniyorlardı. Bütün bunlar, fiber optik çağından önce yaşanıyordu. Örneğin yayıncı Simon&Schuster, bilgisayara giriş yapılması için kitaplarını Hin-

distan'a gönderiyor ve ABD'de ayda 1.000 dolara yapılan bu iş için Hintlilere ayda 50 dolar ödüyordu. Kitapların, özellikle de sürekli güncellenmesi gereken sözlüklerin bu şekilde dijital ortama aktarılması, redakte edilmesini kolaylaştırıyordu. 1991 yılında, Hindistan'ın o zamanki maliye bakanı Manmohan Singh, Hint ekonomisini yabancı yatırımlara, fiyatları düşürmek için telekom sektörünü de rekabete açmaya başladı. Daha çok yatırım çekmek isteyen Singh, Amerika, Avrupa ve Asya'daki merkezleriyle iletişim kurarken Hindistan telefon sistemini baypas edebilsinler diye, şirketlerin Bangalore'de uydu yer istasyonları *(download station)* kurmalarını çok kolaylaştırdı. Bundan önce Hindistan bürokrasisine göğüs germeye sadece, 1985'te Hindistan'da bir devre tasarım ve geliştirme merkezi açan Texas Instruments cesaret edebilmişti. Bangalore'deki merkezinde kendi uydu yer istasyonu olan TI, Hintli bir hükûmet görevlisinin, gelen ve giden bütün veri baytları konusunda yetki sahibi olmak üzere, gözetim yapmasına katlanmak zorundaydı. Singh, 1991 sonrasında bu yuları gevşetti. Bir süre sonra, 1994'te Bangalore'de, Hintli ve Amerikalı doktorlar tarafından HealthScribe India kuruldu. Şirket, fason tıbbî raporlama ve kayıt işi yapacaktı. O zamanlarda doktorlar hasta muayenesinde el yazısıyla notlar tutar, sonra bunu bir kayıt aygıtına okur, sonra da bir sekreter bunları deşifre edip yazıya dökerdi. Bu da günler veya haftalar sürebiliyordu. HealthScribe, doktorun masasındaki tuşlu telefonu, kayıt aygıtı haline getiren bir sistem kurdu. Doktor bir numaraya basıp söyleyeceklerini içinde ses kartı olan kişisel bilgisayara dikte ettiriyor, böylece sesini dijital ortama aktarmış oluyordu. Bunu yaparken nerede olduğu önemli değildi. Uydular sayesinde Bangalore'deki bir ev kadını veya bir öğrenci, doktorun sesini kendi bilgisayarına indirip deşifre ederek yazılı hale getiriyordu. Üstelik iki haftada değil, sadece iki saatte. Sonra da bu dosyayı sıkıştırarak *(zip)* yine uydu aracılığıyla metin dosyası biçiminde hastanenin bilgisayar sistemine gönderiyordu. Hindistan ile Amerika arasında 12 saat zaman farkı olduğu için, Amerikalı doktorlar gece uyurken Hintliler gündüz çalışıyor, doktor ertesi sabah işe geldiğinde metin dosyasını hazır buluyordu. Bu, şirketler için büyük bir atılımdı. Tıbbî kayıtları, laboratuvar raporlarını ve doktorların tanılarını, yani dünyanın davalık olmaya en yatkın sektörlerden birinin kayıtlarını güvenli, yasal ve doğru bir biçimde Banga-

lore'de metin haline getiriyorsanız, diğer birçok sektör de arka ofis işlerinin bir kısmını Hindistan'da yaptırmayı düşünebilirdi. Öyle de oldu. Ancak uyduda bir ses gecikmesi olduğundan, bu gelişme, uyduyla uygun şekilde gönderilip alınabilen sektörlerle sınırlı kaldı. (HealthScribe'in kurucularından Gurujot Singh Khalsa, ilkin ABD'nin Maine Eyaleti'ndeki bazı yerlilerin bu işi yaptıklarını keşfetmişti. Bu yerliler, onların iş kurmasını sağlamak için hükûmetin ayırdığı parayı kullanıyorlardı. Ancak şirketle anlaşmaya yanaşmadılar.) Metin yazdırma işini Hindistan'da yaptırmak, ABD'de yaptırmanın beşte birine mal oluyordu ve bu da birçok insanın dikkatini çekecek bir farktı.

1990'ların sonunda şans perisi Hindistan'a iki açıdan gülmeye başlamıştı: Fiber optik balonu, ABD ile Hindistan'ı birbirine bağladıktan sonra sönmeye başlıyordu ve Y2K bilgisayar krizi ufukta görünüyordu. Hatırlayacağınız gibi, milenyum açığı da denilen Y2K, bilgisayarların üretilirken, içlerine dahilî bir saat yerleştirilmesinden kaynaklanıyordu. Hafızadan yer kazanmak için, bu saatlerde tarih altı rakamla gösteriliyordu: İkişer tane gün ve ay, iki tane de yıl için. Yani bu saatler en çok 31.12.99'u gösterebilirdi. 1 Ocak 2000 olduğunda, bilgisayarların çoğu 01.01.2000 değil, 01.01.00 tarihini gösterecek ve bilgisayar hafızası 1 Ocak 1900'e dönüleceğini düşünecekti. Bu nedenle eski bilgisayarların çoğunun (yenilerin saatleri geliştirilmişti), dahilî saatlerinin düzeltilmesi gerekiyordu. Aksi takdirde kapanmalarından korkuluyordu. Dünyanın uçuş kontrol sistemlerinden su kontrol sistemlerine kadar bilgisayarlara ne kadar bağlı olduğu dikkate alındığında bu durumun, küresel bir kriz yaratabileceği düşünülüyordu.

Bu açığın çaresi, çok sıkıcı ve çok kapsamlı bir işti. Tarihlerin hepsini düzeltebilecek kadar çok bilgisayar mühendisi kimde vardı? Cevap: Hindistan'da. HTE'lerden, özel okullardan ve bilgisayar liselerinden gelme bir sürü teknoloji dehası vardı orada.

Böylece Y2K meselesini çözmek için Amerika ve Hindistan randevulaştılar. Bu randevu, daha sonra ilişkiye, o ilişki de büyük bir düzleştiriciye dönüştü. Çünkü farklı sektörlere, kişisel bilgisayar, internet ve fiber optik kablo kombinasyonunun, artık yeni bir işbirliği ve yatay değer üretme biçimini olası hale getirdiğini kanıtlıyordu: taşeronluk. Dijitalleşebilen herhangi bir hizmet, çağrı merkezi, destek merkezi veya bilişim işi, küresel ölçekte en ucuz, en zeki ve en verimli tedarikçiye yaptırılabilirdi artık. Fiber optik kablo bağ-

lantılı istasyonların kullanımıyla Hindistan'ın teknoloji dehaları, isterse dünyanın öbür ucunda olsun, artık gerekli bütün düzeltmeleri yapmak için bilgisayarınızın kasasında toplanmışlardı.

Şirketi Wipro ile fason Y2K işi yapan Paul Vivek, "Y2K güncelleme işi çok sıkıcı ve zorlu bir işti ve büyük bir rekabet avantajı sağlamıyordu. Bu yüzden de tüm Batılı şirketler bu işi kendileri adına ve mümkün olduğunca ucuza yapabilecek birini bulmak için inanılmaz bir çaba içine girdiler. 'Bütün istediğimiz, şu lanet 2000 yılını savuşturmak' diyorlardı. Böylece, başka zaman çalışmaları pek mümkün olmayan Hintli teknoloji firmalarıyla çalıştılar" diye anlatıyor.

Benim deyimimle bu şirketler, Hindistan'la kör bir randevuya gidiyorlardı. "Çanlarına ot tıkanmasına" razılardı. Jerry Rao, "Y2K, farklı halklara farklı anlamlar ifade eder. Hint sanayisi için en büyük fırsattır. Hindistan, geri insanlarla dolu bir ülke olarak görülürdü. Y2K bir anda dünyadaki tek tek tüm bilgisayarların gözden geçirilmesini gerektirdi. Ve kodu satır satır gözden geçirecek sayıda bilgisayarcı, Hindistan'da vardı. Hindistan bilişim sektörü, Y2K sayesinde damgasını bütün dünyaya vurmuştur. Y2K, bizim büyüme motorumuz, dünyada tanınma motorumuz oldu. Y2K'dan sonra asla dönüp geçmişe bakmadık" diyor.

2000 başlarında Y2K işi biterken yeni bir alan ortaya çıktı: e-ticaret. Nokta.com daha tam olarak patlamamıştı; yetenekli mühendisler henüz sayıca azdı ve nokta.com'lardan gelen inanılmaz bir talep vardı. Paul, "İnsanlar, varoluşlarının anahtarı durumundaki kritik görev uygulamalarının bir an önce yapılmasını istiyorlardı ve gidebilecekleri başka bir yer yoktu. Böylece Hint şirketlerine döndüler ve gördüler ki gayet kaliteli ve karmaşık sistemler, hatta kimi zaman başkalarına yaptırdıklarından daha kalitelileri, Hintli şirketler tarafından yapılabiliyor. Bu da Hintli bilişim teknolojisi tedarikçilerine müthiş bir saygı kazandırdı. Y2K, tanışma süreciyse, bu aşktı" diye anlatıyor.

İşbirliğinin yeni bir biçimi olarak Amerika'dan Hindistan'a yaptırılan işlerde patlama yaşandı. Sadece Bangalore'deki bir istasyondan benim şirketimin ana bilgisayarına *(mainframe)* çekilen bir fiber optik hatla Wipro, Infosys, Tata Consulting gibi Hindistan firmalarına e-ticaret ve ana bilgisayar yazılımlarımı yaptırabiliyordum.

Paul, "Bir ara ana sistemlerinize bir ara e-ticaret işlerinize baktık. Ama artık evliyiz" diyor. Tabiî bir kez daha söylemek lazım ki Hindistan, denizin altına döşenen bu hatlardan faydalanabildiği için çok

şanslı. "Ofisim, Bangalore'deki Leela Palace Oteli'ne çok yakındı. Whitefield'daki (Bangalore) teknoloji bölgesinde kurulu bir fabrikaya iş yapıyordum ve fabrika ile ofis arasında telefon hattı kurduramamıştım. Rüşvet vermedikçe o hattı kurduramıyordunuz ve biz rüşvet vermiyorduk. Kısacası ofisten Whitefield'la telefonda konuşabilmem için sesimin önce Kentucky'ye gidip oradan Bangalore'ye dönmesi gerekiyordu. Okyanusu aşan fiber optik hattı kullanıyorduk, ama şehrin öte yakasıyla konuşmak için rüşvet vermemiz gerekiyordu."

Hindistan sadece nokta.com'dan faydalanmakla kalmadı. Nokta.com'un çöküşünden çok da yarar sağladı! Asıl ironi budur. Hindistan'ı dünyaya bağlayan şey balonun şişmesiyse, o bağlantıyı kullanmanın maliyetini hemen hemen bedavaya indiren ve fiber optik hattı kullanarak Hindistan'a bilişim işi yaptıran Amerikalı şirket sayısında müthiş bir artış sağlayan şey, o balonun sönmesi oldu.

Y2K, programlama işinin yaptırılması için Hintli beyinlere yönelik bir hücuma yol açtı. Hintli şirketler iyiydi ve ucuzdu. Ama müşterilerinin birincil önem verdiği şey fiyat değil, işin yapılmasıydı ve Hindistan, o işi yapabilecek sayıda insanın bulunabileceği ender yerlerden biriydi. Y2K'nın hemen ardından nokta.com patlaması yaşandı ve Amerika'daki tüm bilgisayar mühendisleri e-ticaret şirketlerince kapıldığından, istenen fiyata İngilizce konuşabilen çok sayıda mühendis bulunabilecek yer yine Hindistan'dı. Sonra nokta.com söndü, borsa bitti, yatırım sermayesi havuzu kuruyup gitti. Hayatta kalan Amerikan bilişim teknolojisi şirketlerini ve yeni girişimleri fonlamak isteyen risk sermayesi firmalarının artık harcayacak çok daha az paraları kalmıştı. Artık o Hintli mühendislere sadece çok sayıda oldukları için değil, ucuz oldukları için ihtiyaçları vardı. Böylece Hindistan ile Amerikan iş dünyası arasındaki ilişki yoğunlaşarak bir aşama daha kaydetti.

Birçok analistin 2000'lerin başlarında yaptığı en büyük hatalardan biri, ikisinin de geçici bir heves olduğunu söyleyerek nokta.com patlaması ile küreselleşmeyi birlikte düşünmekti. Nokta.com söndüğünde, yanlışta ısrar eden aynı analistler, küreselleşmenin de sonunun geldiğini ileri sürdüler. Halbuki tamamen tersi oldu. Nokta.com balonu, küreselleşmenin sadece bir boyutuydu ve patlayıp sönerken küreselleşmeyi çökertmedi. Tersine, ona yepyeni bir itiş gücü verdi.

Şirketi Norwest Venture Partners ile, Silikon Vadisi'ndeki en

önemli risk sermayedarlarından biri olan, yarı Hintli yarı Amerikalı Promod Haque, bu geçişin tam ortasında yer aldı. "Balon söndüğünde geçici vizeyle Amerika'da bulunan bir sürü Hintli bilgisayar mühendisi işten çıkarıldı ve memleketine döndü" diye anlatıyor. Tabiî balonun sönmesi nedeniyle bütün büyük Amerikalı şirketler, bilişim teknolojisi bütçelerinde müthiş kesintiler yaptılar. "Bütün şirketlerdeki bilişim teknolojisi yöneticilerine, aynı işi, hatta daha fazla işi çok daha az parayla yaptırmaları söyleniyordu. Bilin bakalım, onlar ne yaptılar? 'Hani bizde bir Vijay vardı ya; onu işten çıkarmıştık, o da memleketine dönmüştü. Dur bir arayayım bakalım, aynı işi burada bir mühendise vereceğimiz paradan daha az paraya yapar mı?' dediler". Elbette deniz altına döşenmiş o fiber optik kablolar sayesinde Vijay'ı kolayca buldular ve işi ona verdiler.

Haque'ye göre Y2K bilgisayar düzeltmeleri, Hindistan'daki teknoloji liselerinden mezun programcılar tarafından, yani daha az kapasiteli insanlar tarafından yapılmıştı. "Ama geçici vize alıp Amerika'ya gelenler ticaret okulu mezunları değildi. Yüksek mühendislik okumuş çocuklardı. Şirketlerimizin çoğu, bu çocukların Java'ya, C++'a ve bilgisayar mimarîsi tasarımına hâkim olduğunu görmüştü. Şimdi o çocuklar işten çıkarılıp memleketlerine dönünce, kendisine, 'Şu işi kime yaptırırsan yaptır, ama ucuza yaptır' denen bilişim teknolojisi yöneticisi, hemen Vijay'ı arıyordu." Amerika ile Hindistan'ın eski randevularında, zenginleşmekte olan Bangalore'deki şirketler birtakım önerilerle gelmeye başlamışlardı. Y2K işleri, bu şirketlerin Amerika'daki büyük şirketlerle temasa geçmesini sağladı. Bunun sonucunda sorunlu noktaların neresi olduğunu, iş süreçlerini geliştirmek için ne yapılması gerektiğini anlamaya başladılar. Böylece yüksek değer üreten şirketlere çok spesifik kod bakım ve düzeltme işleri yapan Hintliler, kendi ürünlerini geliştirmeye, şirketlerini de bakım/koruma işi yapan şirketler olmaktan çıkararak geniş bir yelpazede yazılım ürünleri ve danışmanlık sunan üretim şirketlerine dönüştürmeye başladılar. Bu da Hintli şirketleri, Amerikalı şirketlerin içine daha çok soktu. İş sürecindeki taşeronlukları, yani Amerikalıların arka ofis çalışmalarını Hintlilerin yürütmesi, tamamen yeni bir düzeye yükseldi. Haque, "Bir alacaklılar hesabım var. Bu hesabı tamamen Hindistan'a nakledip Wipro'ya veya Infosys'a emanet edebilirim. Böylece maliyetimi de yarıya düşürürüm" diyor. Haque'ye göre, Amerika'nın her yanında CEO'lar aynı şeyi söylüyor, "daha ucuz olsun" diyorlar. "Hintliler

de, 'Kaputunuzu açıp motora baktım. En ucuz fiyata size şöyle bir total çözüm önerebilirim' diyorlar." Başka bir anlatımla Hintli taşeronlar şöyle diyorlar aslında: "Y2K sırasında tekerleklerinizi ve motor pistonlarınızı tamir etmiştim, hatırlarsınız... Şimdi de isterseniz bütün motoru elden geçireyim. Zaten beni tanıyorsunuz, güveniyorsunuz ve bu işi iyi yapabileceğimi de biliyorsunuz." Ayrıca Hintliler sadece ucuz değiller, aynı zamanda çok aç ve her şeyi öğrenmeye de çok meraklılar.

Nokta.com balonu söndükten sonra sermayenin kıtlaşması, risk sermayesi şirketlerinin, yatırım yaptığı firmaları, yenilikleri en etkin, en kaliteli ve en ucuz yoldan bulup bulmadığını görmek zorunda bıraktı. Haque'ye göre, patlama dönemlerinde işe yeni girişen bir firmaya yapılan 50 milyon dolarlık bir yatırımın, halka arzın hemen ardından 500 milyon dolarlık getiri sağlaması, az rastlanan bir şey değildi. Ama balon söndükten sonra aynı şirketin halka arzı ancak 100 milyon dolar getirebiliyordu. Bu yüzden de risk sermayesi firmaları, o şirketi kurulma aşamasından halka arz aşamasına getirene kadar ancak 20 milyon dolarlarını riske atmak istiyorlardı.

"Risk sermayesi şirketleri için en önemli soru şu olmuştu: Girişimcilerimi, başabaş veya kârlı hale getirerek sermayemden yemelerini engellemek ve bir an önce satılıp *iyi bir likidite ve getiri sağlamak* için ne yapabilirim? Birçok şirketin bu soruya cevabı da aynıydı: Baştan itibaren dışarı iş vermeye başlarım. Yatırımcılarım için bir an önce para kazanmam lazım. Demek ki dışarı yaptırabileceğim işleri dışarı yaptıracağım."

Daha önce belirttiğimiz gibi bu dönemin bir kısmında Lucent'i yöneten Henry Schacht, bu süreci şirket üst yönetimi açısından görmüş bir isim. "Şirket ekonomisi, herkes için 'çok çirkin' bir hale geldi" diyor. Herkes fiyatların durgun veya azalan seyirde olduğunu, pazarlarda hareket olmadığını görüyor, ama yine de şirketinin arka ofis faaliyetlerine acayip para harcıyordu. Ama artık bunu yapamayacak durumdalardı. "Müthiş bir maliyet baskısı vardı ve dünya düzleşiyordu. Ekonomi, insanları, asla yapmayacakları veya yapamayacakları şeyleri yapmaya zorluyordu... Küreselleşme müthiş bir hamle yapmıştı." Hem bilişim hem üretim için doğruydu bu. Şirketler, Amerika'da tek bir mühendis işe almak yerine, MIT'e gidip inanılmaz ölçüde akıllı dört Çinli mühendis bularak onları memleketlerine gönderip oradan kendilerine çalışmalarını sağlayabileceklerini keşfetmişlerdi. Bell Laboratuvarlarının, Tsingdao'da,

Lucent'in Amerika'daki bilgisayarlarına bağlanabilen bir araştırma tesisi vardı. "Bilgisayarımıza geceleri giriyorlardı. Sadece bilgisayar kullanımındaki maliyet değil, iletim maliyetindeki artış da sıfıra yakındı. Bir de zaten geceleri bilgisayarlar boş duruyordu."

Bütün bu nedenlerle Y2K'nın Hindistan'da ulusal bayram ilan edilmesi, 15 Ağustos'un ardından ikinci bağımsızlık bayramı olması gerektiğine inanıyorum. Gençliğinin bir kısmını Hindistan'da geçiren Johns Hopkins Üniversitesi uluslararası ilişkiler uzmanı Michael Mandelbaum'a göre, "Y2K, Hindistan'da karşılıklı bağımlılık bayramı ilan edilmeli". Çünkü ülkeyi ileri sıçratan ve Hintlilere şimdiye dek olmadık ölçüde kimin için, nasıl ve nerede çalışacakları tercihini yapma özgürlüğü tanıyan fiber optik şebekelerle sağlanan karşılıklı bağımlılık sayesinde Hindistan, Batılı şirketlerle işbirliği yapma fırsatını yakaladı.

Bunu başka bir şekilde anlatalım: Hindistan, 15 Ağustos gecesi bağımsızlığını kazandı. Y2K gecesi ise *istihdamı* kazandı. Üstelik öylesine bir istihdam değildi, ülkenin en iyi bilişim teknolojisi çalışanları istihdam edildi. 15 Ağustos, Hindistan'a bağımsızlık getirdi, Y2K ise *Hintlilere*. Hepsine değil elbette ama elli yıl öncekine oranla çok daha fazlasına ve nüfusun en üretken kesimine. Bu açıdan bakılınca, evet, Hindistan şanslıydı. Ama aynı zamanda çok çalışmanın, eğitimin ve bütün o teknoloji enstitülerini kuran önceki kuşakların ektiği tohumların semeresini alıyordu.

Louis Pasteur'un uzun zaman önce söylediği gibi: "Talih, zihnen hazır olana gelir."

DÜZLEŞTİRİCİ 6
Offshore
Ceylanlarla Koşuşturup Aslanlarla Yemek Yemek

Çin, 11 Aralık 2001 tarihinde Dünya Ticaret Örgütü'ne (World Trade Organization-WTO) resmen katıldı. Bu, Çin'in, dünyadaki çoğu ülkenin uyguladığı ithalat, ihracat ve yabancı yatırım kurallarını uygulamayı kabul etmesi demekti. Bunun anlamı ise Çin'in, kendi oyun sahasını dünyanın geri kalanının oyun sahasıyla, ilke olarak aynı hizaya getirmesiydi. Birkaç gün sonra Pekin'deki bir yakıt pompası fabrikasının duvarına, fabrikanın Amerika'da eğitim almış Çinli yöneticisi tarafından bir döviz asıldı. ASIMCO

Technologies adlı firmanın CEO'su, arkadaşım Jack Perkowski'nin sahibi olduğu fabrikanın duvarına asılan tabelada, Mandarin Çincesine çevrilmiş bir Afrika atasözü yazılıydı:

Afrika'da her sabah bir ceylan uyanır,
Bilir ki en hızlı koşan aslandan hızlı koşamazsa ölecek.
Her sabah bir aslan uyanır Afrika'da,
Bilir ki en yavaş koşan ceylanı yakalayamazsa açlıktan ölecek.
İster aslan olun ister ceylan,
En iyisi siz güneş doğar doğmaz koşmaya başlayın.

Kimin aslan, kimin ceylan olduğunu bilmiyorum. Bildiğim tek şey var: Çin'in WTO'ya katılmasından sonra Çinliler de, dünyanın diğer ülkeleri de artık daha hızlı koşmak zorunda. Çünkü Çin'in WTO'ya katılması, diğer bir işbirliği türüne, *offshore*'a müthiş bir ivme kazandırdı. Taşeronluk, şirketinizin kendi evinde yaptığı (araştırma-geliştirme, çağrı merkezi, borçlular hesabı gibi) belirli ve sınırlı bir işin, başka bir firma tarafından yapıldıktan sonra operasyonunuza tekrar entegre edilmesidir. *Offshore* ise bunun tersine, bir şirketin Ohio'nun Canton şehrindeki fabrikasını alıp tümüyle başka bir kıyıya, Çin'in Canton şehrine taşımasıdır. Şirket orada aynı ürünü tamamen aynı şekilde, ama daha ucuz işçilik, daha düşük vergiler, sübvanse edilmiş enerji maliyetleri ve daha az sağlık sigortası gideriyle üretir. Y2K, nasıl Hindistan'ı ve tüm dünyayı tamamen yeni bir taşeronluk düzeyine taşıdıysa, Çin'in WTO'ya katılması da Pekin'i ve tüm dünyayı tamamen yeni bir *offshore* düzeyine taşıdı. Bu düzeyde giderek çok daha fazla şirket, üretimini uzak kıyılara naklederek, orada üretilen ürünleri küresel tedarik zincirine oradan entegre ediyor.

Deng Şiaoping ülkesini, 1977'de kapitalizm yoluna soktu. Şiaoping, sonradan, "zengin olmanın yüce bir şey" olduğunu söyleyecekti. Çin sımsıkı kapatılmış ekonomisini ilk açtığında, sanayileşmiş ülkelerdeki şirketler ülkeyi inanılmaz ihracat potansiyeli olan yeni bir pazar olarak gördüler. Batılı ya da Asyalı tüm üreticiler, tek bir pazarda 1 milyar iç çamaşırı veya başka ürünler satmanın hayalini kurdular. Bazı yabancı firmalar, bu hayallerini gerçekleştirmek için mağazalar açtı. Ama Çin, dünya ticaret kurallarına uymak zorunda olmadığı için Batılı şirketlerin pazarına girmesini çeşitli ticaret ve yatırım engelleriyle sınırlayabiliyordu. Bu sınırla-

mayı kasıtlı yapmadığı hallerde ise Çin'de iş yapmanın bürokratik ve kültürel zorlukları, aynı etkiyi gösterebiliyordu. Çin'e giden birçok öncü yatırımcı, pantolonlarını, gömleklerini, hatta iç çamaşırlarını bile kaybetti. Üstelik ülkedeki Vahşi Batı yasal sistemi içinde bu konuda başvurulabilecek fazla bir merci de yoktu.

1980'lerden itibaren, başta denizaşırı ülkelerde yaşayan Çinliler olmak üzere birçok yatırımcı, "Madem öyle, madem şu anda Çinlilere bunları satamıyoruz, neden Çin'in disiplinli işgücü havuzunu kullanarak üretim yapıp başka ülkelere satmıyoruz?" diye düşünmeye başladı. Bu düşünce, Çinli liderlerin çıkarlarıyla tam tamına uyuşuyordu. Çin, yabancı yatırımcıları ve onların teknolojilerini ülkeye çekmek istiyordu. Amacı da Çin'de bir milyar iç çamaşırı satmak değil, dünyaya altı milyar iç çamaşırı satmaktı. Üstelik o çamaşırları, Avrupa, Amerika, hatta Meksika'daki şirketlerin sattığı fiyatın küçük bir kesirine satacaktı.

Tekstilden elektronik tüketim ürünlerine, mobilyadan gözlük çerçevesine ve oto yedek parçasına kadar bu *offshore* süreci, çeşitli sektörlerde başladığı andan itibaren diğer şirketlerin rekabet için tek bir şansı vardı. Düşük ücretli ve yüksek kaliteli bu ortamı kullanarak Çin'de üretim yapmak ya da Doğu Avrupa, Karayipler veya gelişmekte olan ülkelerden herhangi birinde alternatif üretim merkezleri aramak.

Çin, 2001 yılında WTO'ya katılmakla, üretimlerini Çin'e kaydıran yabancı şirketlere uluslararası yasaların ve standart iş uygulamalarının korumasını sağlamayı da garanti etmiş oluyordu. Bu durum, Çin'in üretim platformu olarak çekiciliğini büyük oranda artırdı. WTO kurallarıyla Çin, aşama aşama yürürlüğe girmekle birlikte, Çinli olmayan vatandaşlara veya şirketlere de Çin yasaları kapsamındaki ekonomik hak ve özgürlükler açısından Çinli vatandaş ve şirketler gibi muamele etmeyi kabul etmişti. Bu, yabancı şirketlerin, Çin'in her tarafında her şeyi satabilecekleri anlamına geliyordu. WTO üyeliğinin bir başka anlamı da Çin'in tüm WTO üyelerine aynı muameleyi yapmayı kabul etmesiydi. Yani herkese aynı tarifeler ve aynı kurallar eşit biçimde uygulanacaktı. Ayrıca başka bir ülke veya yabancı bir şirketle ticarî bir ihtilaf halinde uluslararası tahkimi de kabul ediyordu. Bu arada bürokratlar biraz daha müşteri dostu olmuş, yatırımlarla ilgili prosedürler basitleştirilmiş, yabancıların Çin'deki ticarî yasa ve yönetmelikler arasında yolunu bulabilmesi için farklı bakanlıklar web siteleri hazır-

lamaya başlamışlardı. Mao'nun o küçük Kızıl Kitabını kaç Çinlinin satın aldığını bilmiyorum, ama Çin-WTO anlaşmasını izleyen birkaç hafta içinde WTO kurallar kitabının Çince baskısı iki milyon satmıştı. Meseleye başka bir açıdan bakarsak, Mao'nun yönetimi altındaki Çin, kapalı ve o günün düzleştirici güçlerinden tecrit edilmiş bir ülkeydi. Dolayısıyla Mao, sadece kendi halkını ilgilendiriyordu. Oysa Deng Şiaoping'in, ülkesini on düzleştiricinin çoğuna açmasıyla birlikte Çin, bütün dünyaya meydan okur hale geldi.

ASIMCO'dan Jack Perkowski'ye göre, Çin'in WTO anlaşmasını imzalamasından önce, Çin ekonomisinin dışa açılıp Batı'yla ticaretin avantajlarına sahip olurken diğer yandan da hükûmetin ve bankaların ülkenin iş hayatını yabancıların ezici rekabetinden koruyacağı düşünülürdü. Perkowski, "Çin'in WTO'ya girişi, Çin dışındaki ülkelere de artık Çin'in kapitalist yola girdiği ve bunun da iyi bir şey olduğu yönünde bir sinyaldi" diyor. "Bundan önce aklınızda, ülkenin devlet komünizmine tekrar dönüş yapabileceği düşüncesi vardı. Ama WTO üyeliğiyle beraber Çin, 'bizim yolumuz belli' demiş oldu."

Vasıfsız, yarı vasıflı ve vasıflı olmak üzere çok sayıda düşük ücretli işçiye, vatandaşlarına iş bulabilmek için fabrika, ekipman ve bilgi işlerine yönelik doymak bilmez bir iştaha ve yeni filizlenen böylesine kitlesel bir tüketici pazarına sahip olan Çin, *offshore* için eşi bulunmaz bir yer haline geldi. Çin'de nüfusu bir milyonun üzerinde olan 160'tan fazla şehir vardır. Bugün Çin'in doğu sahilinde adını hiç duymadığınız bir şehre rastlar ve burasının dünyada en fazla gözlük çerçevesi üreten yer olduğunu öğrenebilirsiniz. Bir sonraki şehir dünyanın en çok çakmak üreten, bir sonraki Dell'e en çok bilgisayar monitörü yapan, bir sonraki cep telefonu üretiminde uzmanlaşmış yerlerdir. Japon yönetim danışmanı Kenichi Ohmae, *The United States of China* adlı kitabında, sadece Hong Kong'un kuzeyindeki Zhu Ziyang Deltası bölgesinde 50.000 kadar Çinli elektronik parça tedarikçisinin bulunduğunu tahmin ediyor.

Ohmae bir gün Tokyo'da bana, "Çin, bir tehdittir. Çin, bir müşteridir. Ve Çin, bir fırsattır" dedi. "Çin'in başarısını kabullenmelisiniz. Bunu görmezlikten gelemezsiniz." Ohmae'ye göre Çin'i düşman olarak görüp onunla rekabete girmek yerine, işinizi parçalara ayırıp hangi parçasını Çin'e taşıyacağınızı, hangi parçasını Çinlilere satacağınızı ve hangi parçasını Çin'den alacağınızı düşünmelisiniz.

Buradan, gerçek düzleştirici boyutuyla Çin'in dünya pazarına gi-

rişine geliyoruz. Çin, *offshore* üssü olarak kendini ne kadar cazip hale getirirse, onunla rekabet halindeki Malezya, Tayland, İrlanda, Meksika, Brezilya ve Vietnam gibi diğer gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler de o oranda cazip olmaya çalışıyorlar. Bu ülkelerin hepsi Çin'de neler olup bittiğine, neden bütün işlerin oraya kaydığına bakıp, "Biz de aynı teşvikleri verelim" diyor. Böylece rekabetçi bir düzleşme süreci yaşanıyor. Bu süreçteki ülkeler, *offshore* yatırımlarını kendi kıyılarına çekebilmek için önerdikleri ucuz işgücünün üzerine bir de en iyi vergi kolaylıklarını, eğitim teşviklerini, çeşitli sübvansiyonları eklemek için birbiriyle yarışıyorlar.

The Chinese Century adlı kitabın yazarı olan Ohio Eyalet Üniversitesi'nin işletme profesörü Oded Shenkar, *BusinessWeek*'te (6 Aralık 2004), Amerikan şirketlerine doğrudan şöyle sesleniyor: "Şuradan burdan yüzde 5 kesinti yaparak bu iş olmaz. Çinli üreticiler de aynı şeyi yapabilir. Onlarla rekabet etmek için tamamen yeni bir iş modeline ihtiyacınız var." Çin'in düzleştirici etkisini artıran bir diğer olgu, ülkede devasa bir iç pazarın gelişmekte olmasıdır. *BusinessWeek*'in aynı haberinde bu durumun ölçek ekonomisini devreye soktuğu, fiyatları aşağıda tutan yoğun bir rekabet yarattığı da söyleniyor. Ayrıca Çin'de, yılda 350.000 kişinin katıldığı bir mühendisler ordusu, günde 12 saat çalışmaya razı genç işçi ve yöneticiler, elektronik sektöründe ve hafif sanayide eşi bulunmaz parça üretim üsleri ve "Wal-Mart Stores, Target, Best Buy ve J. C. Penny gibi büyük perakendecileri memnun etmek için ne gerekiyorsa yapmaya hazır bir girişimcilik ateşi" var.

Çin'in iş uygulamalarını eleştirenler ise bu ülkenin boyutlarının ve ekonomik gücünün, yakın zamanda sadece düşük ücretler konusunda değil, aynı zamanda gevşek çalışma yasaları ve işyeri standartları konusunda da küresel bir taban oluşturacağını ileri sürüyorlar. İş dünyasında buna, "Çin bedeli" adı veriliyor.

Ama asıl korkutan şey, Çin'in işçi maliyetlerini herkesten daha aşağı düzeylere çekerek yabancı yatırımcı cezbetme stratejisi değil. Bu sadece kısa vadeli strateji. Çin'e gelen herhangi bir işletmenin en büyük hatası, ürün kalitesini ve verimliliğini artırmadan, sadece düşük ücretler nedeniyle kazanacağını düşünmek olur. Conference Board tarafından yapılan bir çalışmaya göre, Çin özel sektöründeki verimlilik artışı, 1995-2002 yılları arasında yılda yüzde 17, tekrarlıyorum, yılda yüzde 17 olmuş. Bunun nedeni de en alt düzeylerden başlayarak Çin'in yeni teknolojileri ve iş uygulamalarını

öğrenmesi ve bunları kendine mal etmesi. Aynı çalışmada, bu dönemde Çin'deki imalat sanayi istihdamında 17 milyonluk bir azalma olduğu da belirtiliyor. Bu rakam ABD'de 2 milyon. Çalışmada, "Üretimde verimlilik arttıkça Çin'de imalat sanayinde istihdam azalması meydana gelmiştir. Bu azalma, ABD'dekinden çok fazladır. Ancak bu azalan istihdam, gelişmiş ülkelerdekine benzer bir şekilde yıllardır hizmetler sektörüne kaymaktadır" deniyor.

Çin'in uzun vadeli stratejisi, yarışta Amerika'yı ve AB ülkelerini geçerek zirveye yükselmektir. Ve Çinliler, gayet güzel bir çıkış yaptılar. Çinli liderler, düz bir dünyada başarı için gereken matematik ve fen bilimleri ile bilgisayar becerilerini gençlerine kazandırmak, Çinlilerin diğerlerine göre daha kolay ve daha hızlı biçimde fişi takıp çalışmaya başlayabilecekleri fiziksel ve telekom altyapısını oluşturmak ve küresel yatırımcıları çekecek teşvikler vermek konusuna, Batılı meslektaşlarına oranla çok daha fazla odaklanmış durumdalar. Çin'in liderlerinin istediği şey, bir sonraki kuşakta artık iç çamaşırının da, uçak kanatlarının da Çin'de *tasarlanması.* Önümüzdeki on yıllardaki gidişat bu yönde. Yani önümüzdeki otuz yıl içinde, "Çin'de satılmıştır"dan "Çin'de yapılmıştır"a, oradan "Çin'de tasarlanmıştır"a, oradan da "Çin'de hayal edilmiştir"e geçeceğiz demektir. Yani dünyanın her tarafından ülkelerine kaydırılan üretime, Çinlilerin sadece düşük ücret, yüksek kalite katkısı sunduğu bir işbirliğinden, *her şeye* katkı sunan üst düzey verimlilik sahibi *(hyperefficient)* bir katılımcı olduğu işbirliğine geçeceğiz demektir. Bu, siyasî istikrarsızlığın süreci kesintiye uğratmasını engelleyerek, Çin'in ana düzleştirici etkenlerden biri rolünü devam ettirmesini gerekli kılmaktadır. Bu bölüm için araştırma yaparken, yarı iletkenler sektörünü izleyen *Inquirer* adlı bir Silikon Vadisi internet gazetesine rastladım. Gazetenin 5 Kasım 2001 tarihli sayısında gözüme çarpan yazının başlığı "Çin Her Şeyin Merkezi Olacak" idi. Gazetede, *China People's Daily* gazetesinin bir haberinden alıntı yapılmıştı. O haberde ise Forbes 500 şirketlerinden 400'ünün Çin'de 2.000'den fazla proje yatırımı yaptığı söyleniyordu. Ve bu dört yıl önceydi.

Çin'in kapı komşusu Japonya, Çin'in meydan okumasını içselleştirme konusunda çok agresif bir tavır izliyor. Japonya'nın ihracatını artırmakla görevli resmî organı Japonya Dış Ticaret Kurumu (Japan External Trade Organization-JETRO) Başkanı Omasu Watanabe, Tokyo'da bana, "Çin hızla gelişiyor. Düşük ka-

liteli ürünlerden yüksek kalitelilere, ileri teknolojik ürünlere geçiyor" dedi. Watanabe'ye göre bunun sonucunda da küresel rekabet gücünü kaybetmek istemeyen Japon şirketleri, üretimlerinin bir kısmını, bazı ürünlerinin montaj tesislerini Çin'e taşıyarak memleketlerinde "daha da yüksek katma değer taşıyan ürünlerin üretimine" geçmek durumunda kaldılar. Uzun süre durgunluk yaşayan Japon ekonomisi, Çin'e binlerce ton makine, montaj robotu ve diğer kritik parçaların satışıyla, 2003 yılında tekrar canlanmaya başladı. 2003 yılında Çin, Japon ürünlerinin birinci ithalatçısı konumunu, ABD'nin elinden aldı. Gerçi Japon hükûmeti, Japon şirketlerini Çin'e fazla yatırım yapmamaları konusunda hâlâ uyarıyor. Hükûmetin şirketlere önerdiği yöntem, "Çin + 1" stratejisi: Üretimin bir ayağını Çin'e kurmak, ama günün birinde siyasî istikrarsızlığın bu ülkeyi vurması durumuna karşı, üretimin diğer ayağını da başka bir Asya ülkesine kaydırmak.

Çin'in bu düzleştirici rolü, dünyanın farklı yerlerindeki imalat sanayi işçilerinin bazıları için bir felaket olmasına karşın, tüm tüketiciler için Tanrı'nın bir lütfu sayılır. 4 Ekim 2004 tarihli *Fortune* dergisinin haberinde yer alan bir Morgan Stanley araştırmasına göre, sadece 1990'ların ortalarından itibaren Çin'den ucuz ithalat nedeniyle Amerikan tüketicileri yaklaşık 600 milyar dolar tasarruf etmiş. Amerikan üreticileri ise ucuz yedek parçalar sayesinde belirtilmeyen miktarda milyarlarca dolar tasarrufta bulunmuş. *Fortune*'a göre bu tasarruflar sayesinde ABD Merkez Bankası (Federal Reserve) faiz oranlarını daha uzun süre düşük tutabilmiş. Böylece daha çok Amerikalının ev almasına, Amerikan şirketlerinin de yeni buluşlar için daha fazla yatırım yapabilmesine olanak sağlamış.

Çin'de *offshore*'un nasıl çalıştığını daha iyi anlayabilmek için, bu tür işbirliğinin öncülerinden olan ASIMCO'nun başkanı Jack Perkowski'yle Pekin'de konuştuk. Olimpiyat oyunlarında "aşırı kapitalizm" diye bir kategori olsaydı, iddia ederim Jack Perkowski altın madalyayı kazanırdı. 1998'de Paine Webber'deki bir yatırım bankası şefi pozisyonundan ayrılarak şirket alımları yapan bir firmaya geçti. İki yıl sonra, 42 yaşındayken yeni ufuklara açılma zamanının geldiğine karar verdi. Bazı ortaklarıyla beraber Çin'de şirket almak için 150 milyon dolar toplayarak hayatının macerasına atıldı. O gün bugündür de milyonlarca dolar kaybetti, milyonlarca dolar kazandı, alması gereken her dersi zor yoldan aldı ve Çin'de *offshore*'un

ne demek olduğunun, ne kadar güçlü bir işbirliği aracı olabileceğinin iyi bir örneği olacak şekilde ayakta kalmasını bildi.

"1992-93'te işe ilk başladığımda herkes, işin en zor tarafının Çin'deki fırsatları bulmak ve bu fırsatlara ulaşmak olduğunu sanıyordu" diye anlatıyor Perkowski. Halbuki çok fırsat varmış. Az olan şey, bir otomotiv yedek parça fabrikasını kapitalist yöntemlerle işletmeyi, ihracata yönelik çalışmayı, Çin pazarı için de dünya kalitesinde ürünler ortaya çıkarmayı bilen yöneticilermiş. Çin'de mağaza açmak çok kolaymış. Zor olan şey, o mağazayı çalıştıracak doğru yöneticileri bulmakmış. Perkowski, Çinli bir otomotiv yedek parçası fabrikasının çoğunluk hissesini alarak yurtdışından yöneticiler getirmiş. Kötü bir fikir. Bir kere çok pahalı. Sonra Çin'de işletme yönetmek, yabancılar için çok yabancı. A planını at gitsin.

"Böylece yatırımcılarımla aramda sorun da olan yabancıları geri gönderip B planına geçtik. Tesislerle birlikte aldığımız 'Eski Çinli' yöneticileri dönüştürmeye çalıştık. Ama bu da işe yaramadı. Planlı bir ekonomide çalışmaya çok alışmışlardı. Pazarla asla uğraşmamışlar, hep kotalarını doldurmaya çalışmışlardı. Girişimci ruhu olan yöneticilerse kapitalizmden bir yudum çektiklerinde hemen sarhoş oluyor ve her şeyi yapmaya hazır hale geliyorlardı" diyor Perkowski.

"Aslında Çinliler çok girişimci insanlar. Ama o zamanlar, Çin WTO'ya katılmadan önce bu girişimciliği zaptedecek yasalar, tahviller veya hisse senetleri yoktu. Elimizdeki tek seçenek, ya fazlasıyla bürokratik olan kamu sektörü yöneticileri ya da kovboy kapitalizmi uygulayan ilk nesil özel sektör yöneticileriydi. İkisi de bizim istediğimiz şey değildi. Yöneticileriniz bürokratik insanlarsa hiçbir şey yapamazsınız. Sadece Çin'in ne kadar farklı olduğuna ilişkin gerekçeler dinlersiniz. Yöneticileriniz fazla girişimciyse bu kez de geceleri uyuyamazsınız. Çünkü ne yaptıklarını tahmin edemezsiniz." Perkowski, birçok geceyi uykusuz geçirmiş.

Perkowski'nin Çin'de ortak olduğu ilk şirketlerden biri, lastik yedek parçaları yapan bir fabrikaymış. Çinli ortağıyla görüşüp onun hisselerini de satın almak konusunda anlaşmışlar. Çinli ortağın imzaladığı anlaşmada bir de, "rekabet etmemek" maddesi varmış. Anlaşma tamamlanır tamamlanmaz Çinli ortak gidip yeni bir fabrika açmış. "Rekabet etmeme"nin Mandarin dilinde tam karşılığı yok demek ki; B planını da at gitsin.

Bu arada Perkowski'nin ortaklığından sürekli para çıkışı (Çin'de iş yapmanın kurallarını öğrenmek için ödediği paralar) oluyormuş. Sonunda Perkowski, bir dizi otomotiv yedek parça fabrikasının sahibi oluvermiş. "1997, dip noktamızdı. Kâr edemiyorduk. Şirketlerimizden bazılarının durumu iyiydi, ama genel olarak zordaydık. Çoğunluk bizde olduğu için teorik olarak istediğimi sahaya sürebileceğim halde, yöneticilerim arasında oyuna sokabileceğim birini göremiyordum" diyor. Artık C planının zamanı gelmişti.

"Sonunda Çin'i sevdiğimize ama 'Eski Çin'den kimseyi istemediğimize, 'Yeni Çin' üzerine oynamamız gerektiğine karar verdik. Açık fikirli ve biraz iş idaresi eğitimi almış yeni kuşak Çinliler aramaya başladık. Çin'de çalışma konusunda tecrübeli, ama dünyanın nasıl ilerlediğini gören ve Çin'in nereye gitmesi gerektiğini bilen insanlar arıyorduk. 1997-99 arasında, esas olarak Kıta Çini doğumlu, çokuluslu şirketlerde çalışmış 'Yeni Çinli' yöneticilerden bir takım oluşturarak, şirketlerimizdeki 'Eski Çinli' yöneticilerimizi teker teker değiştirmeye başladık."

Küresel piyasaları ve müşterileri anlayan ve belli bir şirket vizyonu etrafında birleşmiş (*bir de Çin'i bilen*) yeni Çinli yöneticiler kuşağı işi ele aldıkça ASIMCO da kâra geçmeye başladı. Günümüzde şirket, Çin'in 9 eyaletindeki 13 fabrikasından yılda 350 milyon dolarlık satış yapıyor. ABD'deki müşterilerine satış yapan şirketin ayrıca Çin'deki otomotiv üreticilerine satış yapan 36 bayii bulunuyor.

Perkowski buradaki üssünden, bir sonraki büyük hamlesini yapıyor: *Offshore* kârlarını alıp Amerika'ya dönüyor. "2003 Nisanında, iflas halindeki eski bir yedek parça şirketi olan Federal-Mogul Corporation'ın Kuzey Amerika'daki eksantrik mili şirketini satın aldık. Şirketi almamızın nedeni, müşterileri olan Üç Büyükler[15] artı Caterpillar ve Cummins'e ulaşmaktı. Caterpillar ve Cummins'le zaten uzun zamandır iyi olan ilişkilerimiz, bu alımla daha da güçlenmişti, ama asıl amacımız, Üç Büyüklere eksantrik mili satmaktı. İkinci amacımızsa Çin'e götürebileceğimiz bir teknolojiye sahip olmaktı. Çağdaş otomobiller ve minibüslerde kullanılan teknolojiler, sanki hep elde var bir olarak görülüyordu. Halbuki eksantrik mili, yani pistonların yukarı aşağı hareketini kontrol eden parça, yüksek mühendislik gerektiriyordu ve makinenin performansı açısından kritik bir değere sahipti. Bu şirketi almamız, Çin'de eksantrik mili lideri olmamızı sağlayacak *know-how* ve teknolojiyi sağladı. Sonuç

15. ABD'nin üç büyük otomotiv üreticisi: Chrysler, Ford ve General Motors. (ç.n.).

olarak şu anda hem Çin'de hem de ABD'de en iyi eksantrik mili teknolojisine ve en iyi müşteri profiline sahibiz."

Burası çok önemli bir nokta, çünkü genel kanıya göre *offshore*, Amerikan işçileri için tam bir kayıp-kayıp *(lose-lose)* durumu. Çünkü buradaki bir şeyi alıp oraya götürüyorsunuz ve olay bitiyor. Halbuki gerçek biraz daha karmaşık.

Offshore ülkelerinde fabrika kuran şirketlerin çoğunun tek amacı, Amerika ve Avrupa'ya satacakları ürünleri daha ucuz işgücüyle üretmek değil. Diğer bir amaç da ülkeler arasındaki ticaret engellemelerinden kurtularak yabancı pazara da mal satabilmek ve Çin gibi dev bir pazarda ayağını basacak bir zemin bulabilmek. ABD Ticaret Bakanlığı verilerine göre ABD vatandaşlarının sahip olduğu *offshore* fabrikaların çıktılarının yaklaşık yüzde 90'ı, yabancı tüketicilere satılıyor. Bu durum aslında Amerika'nın ihracatını da artırıyor. Çeşitli araştırmaların ortaya koyduğuna göre, bir şirketin denizaşırı ülkelerdeki fabrikalara yatırdığı her bir dolar, şirketin kendi memleketinin ihracatını artırıyor. Çünkü günümüzde küresel ticaretin yaklaşık üçte biri, çokuluslu şirketler arasında dönüyor. Sistem, bir başka şekilde daha işliyor. Ücretlerde tasarruf sağlamak için üretimin bir kısmı başka ülkelere kaydırılsa da hepsi kaydırılmıyor. Heritage Foundation'ın 26 Ocak 2004 tarihli *Job Creation and the Taxation of Foreign-Source Income* (İstihdam Yaratımı ve Yabancı Ülke Kaynaklı Gelirin Vergilendirilmesi) başlıklı çalışmasına göre, Çin ve ABD pazarı için yurtdışında ve ABD'de üretim yapan Amerikan şirketleri, ABD'nin ekonomik çıktısının yüzde 21'den fazlasını ve ABD ihracatının yüzde 56'sını karşılıyor. Bu şirketler ayrıca üretimde çalışan işçilerin beşte üçüne tekabül eden 9 milyon işçi çalıştırıyor. Yani, mesela General Motors'un Şanghay'da bir fabrika kurması, bu fabrikaya Amerika'dan birçok mal ve hizmet ihraç ettiği için Amerika'da istihdam yaratıyor. Bu fabrikanın Amerika'daki fabrikalara bir diğer yararı da, Çin'deki yedek parça maliyetinin düşüklüğü. Netice itibariyle bu olgu aslında Amerika'ya yarıyor. Amerikan şirketlerinin Çin'e yaptığı *offshore* yatırımları çok dikkat çekiyor, ancak nasıl biz başka ülkelerin pazarına ve işgücüne ulaşmak için oralara gidiyorsak aynı nedenlerle her yıl Amerika'ya gelen devasa miktardaki *offshore* yatırımları dikkatten kaçıyor. DaimlerChrysler, Almanya dışındaki ilk Mercedes-Benz yolcu aracı fabrikasının Tuscaloosa'da (Alabama) açılması kararının onuncu yıldönümü olan 25 Eylül 2005'i, bu fabrikada 600 milyon

dolarlık genişletme yatırımı yapacağını açıklayarak kutladı. DaimlerChrysler Yönetim Kurulu'nun Mercedes Otomobil Grubu'ndan sorumlu üyesi Prof. Jürgen Hubbert, yıldönümünde yaptığı açıklamada, "Tuscaloosa'da, yeni bir ürün dizisini, yeni bir fabrikada, yeni bir işgücüyle üretebileceğimizi etkileyici biçimde ortaya koyduk. Almanya dışında da, başarıyla 'Mercedes tarafından üretilen' araçlarımızın olabileceğini gösterdik" diye açıklamada bulundu.

Elbette ASIMCO da, Çin'deki yeni eksantrik mili fabrikasında hammaddeyi işleyip kaba şekillendirme işlemlerini yapacak ve buradan çıkan yarımamül ürünü Amerika'daki eksantrik mili fabrikasına ihraç edecek. Kalite için en kritik kısım olan ince makine işlerini, burada çalışan daha vasıflı Amerikan işçileri yapacak. Böylece ASIMCO'nun Amerikalı müşterileri, hem tedarik zincirinde Çin'in bulunmasının hem de tanıdıkları bir Amerikalı tedarikçiyle çalışmanın avantajlarını yaşayacaklar.

Amerika'daki vasıflı bir makine işçisinin aylık ücreti, 3.000-4.000 dolar arasındadır. Çin'deki bir fabrika işçisinin ortalama ücreti ise, aylık 150 dolardır. Ayrıca ASIMCO'nun, Çin hükûmetinin desteklediği ve işçilere çeşitli sağlık, konut edindirme ve emeklilik için ek menfaatler sağlayan bir proje içinde yer alması gerekmiş. Çinli bir işçinin aylık ücretinin yüzde 35 ila 45'i, bu giderler için yerel çalışma dairesine yatırılıyor. Ücretlerin ucuzluğu, sağlık hizmetleri arzının sınırlılığı ve yanlış tedavi veya uygulamalara dava açılmaması nedeniyle Çin'de sağlık sigortasının bu kadar ucuz olması, Perkowski'ye göre, "Çin'i işinizi genişletebileceğiniz, yeni işçiler çalıştırabileceğiniz bir yer yapıyor. Bir Amerikan şirketinin sağlık sigortası giderlerini azaltabilecek herhangi bir şey, Amerika'da istihdam yaratma konusunda artı bir puandır."

Perkowski, ülkedeki fabrikalar ile *offshore* fabrikaları arasında, yüksek ücretli ve vasıflı Amerikalı işçilerin kendi piyasalarına, düşük ücretli Çinli işçilerininse kendi piyasalarına yakın durması arasında kurulan bu şekildeki bir işbirliğinin avantajını kullandıklarını söylüyor. "Böylece Amerikan şirketlerini daha rekabetçi bir duruma getirebiliyoruz. Daha çok sipariş alıyor ve büyüyoruz. İşte *offshore*'dan bahsederken Amerikalıların çoğunluğunun gözden kaçırdığı nokta bu. Örneğin biz, Çin'deki fabrikaları aldığımız tarihten itibaren Cummins ile olan ticaretimizi ikiye katladık. Caterpillar'la ticaretimiz ise önemli ölçüde arttı. Müşterilerimizin hepsi küresel rekabete açık firmalar. Tedarikçilerinin, maliyetlerinde rekabetçi bir yapıya ulaşmak

açısından en doğru şeyi yapmasını bekliyorlar. Düz dünyayı anlamış tedarikçilerle çalışmak istiyorlar. ABD'li müşterilerimizi ziyaret edip eksantrik mili stratejimizi anlatınca çok olumlu karşıladılar. Çünkü onların daha rekabetçi bir yapıya kavuşması için bizim kendimizi düzenlediğimizi görebiliyorlardı."

Bu derecede bir işbirliği, ancak son birkaç yılda mümkün oldu. Perkowski, "Çin'de şimdi yaptığımızı, 1983'te veya 1993'te yapamazdık" diyor. "Bazı şeyler, 1993'ten itibaren bir araya gelmeye başladı. Örneğin insanlar genellikle internetin Amerika'ya ne büyük faydalar sağladığını söyler. Bense hep, Çin'e çok daha fazla fayda sağladığını söylerim. Geçmişte Çin'in geri kalmasının nedeni, dışarıdaki insanların Çin hakkında, Çinlilerin de dışarıdaki dünya hakkında bilgi edinmesinin zorluğuydu. İnternetten önce bu bilgi açığını kapatmanın tek yolu seyahat etmekti. Şimdiyse evde oturup internetten bilgi edinebiliyorsunuz. Bu olmasaydı, küresel tedarik zincirimizi işletemezdik. Artık proje ozalitlerini bile internetten e-postayla gönderebiliyoruz. Artık FedEx'e bile gerek duymuyoruz."

Perkowski'ye göre belirli sektörler için Çin'de üretim yapmanın çok büyük yararları oluyor. Bunu kimse görmezlikten gelemez. Yani ya siz düzleşiyorsunuz ya da Çin sizi düzleştiriyor. "Eğer ABD'de oturuyor ve 'Çin'e nasıl girerim?' diye kafa yormuyorsanız, şu andan itibaren on-on beş yıl içinde, küresel bir lider olamazsınız."

Çin'in WTO'ya katılmasının ardından, Çin ekonomisinin geleneksel, yavaş, verimsiz ve korunmayan birçok sektörü, kimi zaman öldürücü olan küresel rekabete açılmış durumda. Ve bu, Çin'deki Canton'da ancak Ohio'daki Canton'da olabileceği kadar sıcak karşılanıyor. Çin'in WTO'ya üyeliği sırasında Pekin'deki ABD-Çin İş Konseyi ofisini yöneten Pat Powers, "Çin hükûmeti anlaşmayı referanduma sunsaydı, asla geçmezdi" diye düşünüyor. Çin yönetiminin WTO üyesi olmak istemesinin en önemli nedenlerinden biri, Çin'deki bürokrasiyi modernize etmek ve keyfî karar sürecinin dayanakları arasındaki iç kurallardan ve düzenlemelerden kaynaklanan duvarları ve adacıkları yok etmek için WTO'yu bir kamçı olarak kullanmak. "Çinli liderler Çin'in küresel entegrasyona gitmesi gerektiğini görüyorlar, ama var olan kurumlarından çoğunun değişemeyeceğini biliyorlardı. Bu yüzden WTO üyeliğini kendi bürokrasilerine karşı bir kaldıraç olarak kullandılar. Ve son iki buçuk yıldır onları iyice yola getirdiler."

Zaman içinde WTO standartlarına uyum sağlayan bir Çin ekonomisi hem kendisi daha düzleşecek hem de dünyayı daha düzleştirecektir. Ancak bu geçiş hiç de kolay olmayacaktır. Bu süreci aksatan ya da yavaşlatan siyasî ve ekonomik kırılmalar yaşanması olasılığı, az değildir. Üstelik Çin tüm WTO reformlarını yapsa bile orada duramaz. Yakında, ekonomik büyüme hedefinin daha fazla siyasî reform gerektireceği bir noktaya gelecektir. Çin, özgür basın ve aktif sivil toplum örgütleri olmadan rüşveti ve yolsuzluğu ortadan kaldıramaz. Yasaların daha sistematik biçimde uygulanmasını sağlamadan asla verimli bir ülke olamaz. İnsanların şikâyetlerini ortaya koymasına izin veren daha açık bir siyasî yapı olmaksızın, ekonomisinde meydana gelecek kaçınılmaz iniş çıkışlarla asla başa çıkamaz. Başka bir şekilde söylersek Çin, adına "siyasî reform" denilen o hız tümseğinden geçmeden, asla tamamen düz bir ülke olamaz.

Gerçi Çin o doğrultuda ilerliyor, ama gideceği daha çok yol var. 2004 baharında Çin'de görevli bir ABD'li diplomatın meseleyi ortaya koyma biçimi çok hoşuma gitmişti: "Çin'in şu anda yaptığı şey özelleştirme değil, tahriktir. Burada reformlar şeffaf değil, yarı şeffaftır; bazı şekillerin perdenin arkasında hareket ettiğini görürsünüz. Bu da çok tahrik edicidir. Hükûmet, bazı şirketlere ve çıkar gruplarına ekonomiyle ilgili bilgi veriyor, ama hepsi bu." "Neden yarı şeffaf?" diye sordum. "Çünkü tamamen şeffaf olursanız, hesap sorulduğu zaman ne yapacaksınız? Bu konuyu nasıl halledeceklerini bilmiyorlar. Henüz şeffaflığın sonuçlarıyla başa çıkacak durumda değiller" şeklinde yanıtladı.

Çin eğer yolunun üzerindeki o hız tümseğini aşabilirse, bence sadece *offshore* için daha büyük bir platform olmakla kalmaz, aynı zamanda ABD'nin başka bir serbest piyasa versiyonu olur. Kimilerine göre bu tehdit edici bir gelişme olabilir, ama bence dünya için inanılmaz olumlu bir şey. İkinci Dünya Savaşı'nın ardından Batı Avrupa ve Japonya'nın serbest piyasa demokrasileri haline gelme çabalarıyla birlikte ne kadar çok yeni ürünün, yeni fikrin, yeni işin ve yeni tüketicinin ortaya çıktığını bir düşünün. Bu süreç, daha önce eşine rastlanmamış bir küresel refah döneminin ortaya çıkmasına yol açtı. Üstelik o zamanlar dünya daha düz değildi. Ortada bir duvar vardı. Hindistan ve Çin de o doğrultuda hareket ederse, inanıyorum ki dünya her zamankinden daha düz olmakla kalmaz, her zamankinden daha müreffeh bir yer olur. Üç ABD, bir ABD'den; beş ABD, üç ABD'den iyidir.

Ama serbest ticareti savunan biri olarak bu durumun, en azından kısa vadede ABD'deki bazı çalışanların ücretlerine yönelttiği tehdit konusunda da endişeleniyorum. İş Çin'e gelince korumacı olmak için çok geç artık. Çin ekonomisi, gelişmiş ülkelerin ekonomileriyle birbirine bağlanmış durumda ve bu bağı koparmaya çalışmak, küresel ekonomiye zarar verecek ekonomik ve jeopolitik bir kaosa yol açabilir. Amerikalılar ve Avrupalılar, Çin'den en fazla faydayı sağlayacak ve en kötü darbelere karşı yastık gibi koruyacak yeni iş modelleri geliştirmek zorundalar. 6 Aralık 2004 tarihli *BusinessWeek*'in dramatik "Çin Bedeli" kapağının ortaya koyduğu gibi, "Çin, her şeye egemen olabilir mi? Elbette hayır. Gerçi oran 1990'ların ortalarındaki yüzde 90'dan, yüzde 75'lere düşmüş durumda, ama Amerika hâlâ dünyanın en büyük üreticisi. Havacılık, ecza, otomotiv gibi büyük AR-GE bütçeleri ve sermaye yatırımları gerektiren sektörlerin ABD'de hâlâ güçlü üsleri var... Çin'in büyümesinden, muhakkak ki Amerika'nın çıkarı olacak." Amerika, birçok alanda Çin'in uzun vadeli sınai tehdidine karşı koyabilir durumda olmadıkça, "ekonomik gücünden ve etkisinden kaybedecek."

Başka şekilde söylersek, Amerikalılar ve Avrupalılar, dünyanın düzleşmesinden ve tüm piyasalar ile bilgi merkezlerinin birbirine bağlanmasından yararlanmak istiyorlarsa en hızlı aslandan daha hızlı koşmalılar. Sanırın, bu aslan Çin olacak. Ve kahretsin, çok hızlı koşuyor.

DÜZLEŞTİRİCİ 7

Tedarik Zinciri

Arkansas'ta Suşi Yemek

Wal-Mart'ın Bentonville'deki (Arkansas) merkezini ziyaret edene kadar hareket halindeki bir tedarik zincirinin neye benzediğini görmemiştim. Beni ağırlayan yetkililerle birlikte, yaklaşık 350.000 metrekarelik dağıtım merkezinin üst tarafındaki izleme odasına çıkarak gösteriyi izledim. Binanın bir tarafında çok sayıda beyaz Wal-Mart TIR'ı, binlerce farklı tedarikçiden getirdiği kutuları boşaltıyor. Büyüklü küçüklü kutular, her indirme peronundan geçen taşıma bantlarına konuyor. Bu küçük taşıma bantları, küçük derelerin birleşip büyük ve güçlü bir nehir haline gelmesi gibi, büyük bantları besliyor. Haftada yedi gün, günde 24 saat, tedarikçilerden

gelen kamyonlar, on beş kilometrelik bu küçük taşıma bandı derelerine kutu akıtıyor. Taşıma bandı dereleri de kutulardan oluşan büyük bir nehre dönüşüyor. Ama bu, gösterinin sadece yarısı. Wal-Mart nehri binanın öbür tarafına doğru akarken her kutunun üzerindeki barkod, elektronik bir okuyucu tarafından okunuyor. Binanın öbür tarafında nehir, tekrar yüzlerce dereye ayrılıyor. Her derenin başındaki elektronik kollar uzanıp, belirli Wal-Mart mağazaları tarafından sipariş edilmiş kutuları ana nehirden ayırıp kendi deresine sokuyor. Buradaki taşıyıcı bant da bu kutuları, bekleyen bir Wal-Mart kamyonuna götürüyor. Kamyon ise, yüklenen kutuları, ülkenin kim bilir neresindeki bir Wal-Mart mağazasının raflarına götürüyor. Tüketici mağazadaki ürünü raftan alıp kasadan geçirdiği an bir sinyal görülüyor. İşte bu sinyal, Wal-Mart tedarik ağı içinde ister Çin'de, ister Maine'de olsun o ürünün tedarikçisine ulaşıyor. Sinyal, tedarikçiye o ürünün satıldığını, aynısından yeni bir ürün üretilip yine tedarik zinciri içinde Wal-Mart'a ulaştırılması gerektiğini söylüyor. Ve bütün döngü yeniden başlıyor. Yani sizin kolunuz, şehrinizdeki Wal-Mart'taki raftan bir ürünü kaldırıp kasaya götürdükten kısa zaman sonra dünyanın bir yerinde mekanik bir kol o ürünün bir başkasını yapmak için çalışmaya başlıyor. İsterseniz buna, "Bitmeyen Wal-Mart Senfonisi" deyin. 24/7/365, yani günün her saati, haftanın her günü, yılın her haftası çalıyor: teslimat, tasnif, paketleme, dağıtım, satın alma, üretim, yeni sipariş, teslimat, tasnif, paketleme...

Sadece bir şirket, Hewlett-Packard (HP), Noel döneminde *bir* günde dört yüz Wal-Mart mağazası aracılığıyla 4.000 bilgisayar satacak. Wal-Mart'ın tüm standartlarının karşılanması ve bilgisayarların Wal-Mart nehrinden usul usul küçük derelere, oradan da mağazalara akması için, HP'nin kendi tedarik zincirini ayarlaması gerekiyor.

Wal-Mart'ın yılda 2,3 milyon karton kutuyu tedarik zinciri kanalıyla mağazalarına götürerek bu senfoniyi küresel ölçeğe taşıma başarısı, şirketi bu bölümde anlatmak istediğim yeni nesil düzleştiricinin, tedarik zinciri olarak anacağım düzleştiricinin en önemli örneği haline getirdi. Tedarik zinciri kurmak; değer yaratmak için müşteriler, perakendeciler ve tedarikçiler arasında yatay bir işbirliği yöntemi oluşturmak demektir. Tedarik zinciri, dünyanın düzleşmesi sonucu mümkün hale gelmiştir ve dünyayı düzleştiren güçlerden biridir. Çünkü (her bir tedarik zincirinin her bir halkasının, bir sonrakiyle uyuşması için) tedarik zincirleri ne kadar bü-

yürse, şirketler arasında ortak standartların oluşmasını o kadar zorlar, sınırlardaki uyuşmazlıkları o ölçüde azaltır, bir şirketin geliştirdiği verimlilik unsurlarının diğerlerince benimsenmesini o ölçüde sağlar ve küresel işbirliğini o ölçüde güçlendirir.

Tüketiciler olarak biz tedarik zincirlerini çok severiz, çünkü tenis ayakkabısından dizüstü bilgisayara kadar bize türlü türlü ürünü onlar getirir. Üstelik daha ucuz fiyatlara. Wal-Mart'ın dünyanın en büyük perakendecisi olmasının nedeni budur. Fakat bazen çalışanlar olarak, bu tedarik zincirlerine karşı karmaşık ya da düşmanca hisler besleriz. Çünkü giderek şiddetlenen bir rekabete, maliyetleri ve bu arada ücretlerimizi düşürme baskısına neden olurlar. Wal-Mart'ın, dünyanın en tartışmalı şirketlerinden biri olmasının nedeni budur. Hiçbir şirket, tedarik zincirini geliştirme (ve dolayısıyla dünyayı düzleştirme) konusunda Wal-Mart'tan daha etkin değildir. Ve hiçbir şirket, tedarik zincirinin içimizdeki tüketici ile içimizdeki çalışanda yarattığı gerilimi Wal-Mart'tan iyi örnekleyemez. *Computerworld*'de 30 Eylül 2002 tarihinde yayımlanan bir haber, Wal-Mart'ın merkezî rolünü şöyle özetliyor: "Mattel Inc. Yetkilisi Joseph R. Eckroth Jr., 'Wal-Mart'ın tedarikçisi olmak, iki tarafı keskin bıçakla oynamak gibi bir şey' diyor. 'Olağanüstü bir satış kanalı, ama sıkı bir müşteri. Mükemmellik istiyorlar.' Merkezi El Segundo'da (Kaliforniya) bulunan oyuncak üreticisinin ve diğer binlerce tedarikçisinin, dünyanın en büyük perakendecisi olan ve kurduğu envanter ve tedarik zinciri yönetim sistemiyle işin görünümünü değiştiren Wal-Mart'tan aldığı ders bu. Bentonville, Arkansaslı perakende devi Wal-Mart, ilk zamanlarında tek tek maddeler bazında takip yapabileceği bir teknolojiye büyük yatırım yaparak bilişim altyapısını rekabette en önemli avantajlarından biri haline getirdi ve bu yanıyla dünyanın her yanındaki şirketlerce taklit edildi. Boston'da bulunan ileri teknoloji danışmanlık firması AMR Research Inc.'in perakende araştırma direktörü Pete Abell, 'Wal-Mart'ı, tüm zamanların en iyi tedarik zinciri operatörü olarak görüyoruz' diyor."

Dünyanın en etkin tedarik zinciri arayışı içindeki Wal-Mart, yıllar içinde şirkete haklı olarak bazı kara lekeler süren, ama zamanla gecikerek de olsa belli bir anlam kazanmaya başlayan bazı ithamlara maruz kaldı. Ancak dünyayı düzleştiren on güçten biri olarak rolünün inkârı imkânsızdır. Benim Bentonville'e bir tür hacca gitmeye karar vermemin nedeni de budur. Nedendir bilmem

ama La Guardia'dan buraya uçarken, canım acayip suşi çekmişti. İyi de Kuzeybatı Arkansas'ta suşiyi nereden bulacaktım? Bulsam da yemek isteyeceğim bir suşi olacak mıydı? Arkansas'ta bulduğum balıklara ne kadar güvenebilirdim?

Wal-Mart'ın hemen yanındaki Hilton'a vardığımda, hayal gördüğümü sandım, şaşkınlıktan gözlerim fal taşı gibi açıldı, çünkü karşımda kocaman bir Japon et ve suşi restoranı duruyordu. Otelde giriş işlemimi yapan görevliye, Bentonville'de suşi restoranı bulabileceğimi aklıma bile getirmediğimi söylediğimde bana, "Yakında üç Japon restoranı daha açılacak burada" dedi.

Bentonville'de bir sürü Japon restoranı mı?

Arkansas'ta suşi talebi tesadüfî değildi. Tüm Wal-Mart ofislerinde satıcılar, alıcıya yakın olmak istiyorlar ve işlerini de bu şekilde kuruyorlar. Aslında bu bölge, "Vendorville"[16] diye biliniyor. Wal-Mart'ın merkeziyle ilgili en ilginç şey, buranın fazlasıyla Wal-Mart olması. Şirketin üst düzey yetkililerinin ofisleri, yeniden düzenlenmiş bir depoya sığdırılmış. Oluklu metalden büyük bir binanın önünden geçerken, buranın bakım binası olduğunu düşündüm. Beni ağırlayan yetkili, şirket sözcüsü William Wertz ise, "Uluslararası ofislerimiz burada" dedi. Üst düzey yetkililer, ilkokuldaki kızımın gittiği devlet okulunun, *üstelik okulun tadilata girmeden önceki halinin*, müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenler odasının bir gömlek altındaki ofislerde çalışıyor. Lobiden geçerken potansiyel tedarikçilerin ürünlerini Wal-Mart satınalma elemanlarına sunduğu küçük odacıkları görüyorsunuz. Masaların üzerine bir dikiş makinesi, bir bebek, bir kadın tişörtü konmuş. Sam's Club ile Şam'daki kapalıçarşının bir tür karışımı gibi geldi burası bana. Wal-Mart hissedarları dikkat: Şirketiniz, paranızı gösterişe harcamıyor.

Peki ama bu kadar yenilikçi bir fikir, birçok açıdan dünyanın iş hayatına yeniden şekil veren böyle bir düşünce biçimi, Hoş Memo[17] gibi dünyadan bihaber birinden nasıl çıktı? Bu durum, kitapta sürekli vurguladığım olgunun klasik bir örneğidir: Düzlük katsayısının. Ülkenizin veya şirketinizin doğal kaynakları ne kadar azsa, hayat-

16. "Vendor", satıcı demek. Bentonville ile satıcı kelimesini birleştiren yazar, "satıcılar şehri" anlamında bir kelime türetiyor. (ç.n.)

17. Amerikalı ünlü çizer Al Capp'ın, Türkiye'de Hoş Memo (Li'l Abner) olarak bilinen çizgi dizisinin kahramanı. Hoş Memo, ABD'nin güneyinde, dışarıya kapalı bir köyde yaşayan, iyi niyetli, saf ve biraz da cahil bir delikanlının hayatını anlatırdı. Capp, 1979 yılında öldü. (ç.n.)

ta kalmak için buluşlar yapmak, yenilikler getirmek amacıyla o kadar kendi içinize döner, orada çalışırsınız. Wal-Mart dünyanın en büyük perakendecisi oldu, çünkü temas ettiği herkesle sıkı bir pazarlık yürüttü. Ama sakın bir konuda hataya düşmeyin: Wal-Mart'ın bir numara olmasının bir başka nedeni de yeni teknolojiye rakiplerinden çok daha hızlı ve akıllı bir biçimde uyum sağlaması. Ve hâlâ da bu özelliğini koruyor.

1988-2000 yılları arasında şirketin CEO'su olan David Glass, Wal-Mart'ı gezegenimizin en büyük ve en kârlı perakendecisi yapan yeniliklerin çoğuna nezaret eden isimdir. *Fortune* dergisi, Sam Walton'ın vizyonunu sessizce hayata geçirdiği için bir keresinde onu, "tüm zamanların hak ettiğinden en az değer verilen CEO'su" olarak tanımlamıştı. Dünya bilişiminde Bill Gates neyse, dünya perakendeciliğinde David Glass da odur. Wal-Mart 1960'lı yıllarda Kuzey Arkansas'ta işe başladığında, Glass'a göre, bir iskonto marketi olmak istiyordu. Ama o zaman tüm ucuz eşya mağazaları, mallarını aynı toptancıdan alıyordu. Dolayısıyla rakiplere karşı avantaj sağlamanın bir yolu yoktu. Wal-Mart, ancak üreticilerden *doğrudan* ve yüksek miktarlarda alım yapabilirse rekabette avantajlı hale gelebilirdi. Ne var ki çok sayıdaki ve yaygın Wal-Mart mağazalarına teslimat yapmak, üreticiler açısından verimli değildi. Bu yüzden de şirket, tüm üreticilerin ürünlerini teslim edebileceği, buradan kendi kamyonlarıyla tüm mağazalarına dağıtım yapacağı bir dağıtım merkezi kurdu. Bu işin matematiği şöyleydi: Wal-Mart'ın kendi dağıtımını yapması, ortalama yüzde 3'lük ek bir maliyet getiriyordu. Ancak Glass'a göre toptancıdan değil doğrudan üreticiden alım yapmak, ortalama yüzde 5 tasarruf sağlıyordu. Bu durum, Wal-Mart'ın maliyetlerini ortalama yüzde 2 düşürmesine ve yüksek hacimli alım yapmasına imkân yarattı.

En fazla indirimi almak için doğrudan üreticiden alma yöntemi bir kere oturunca, Wal-Mart durmak bilmeksizin üç şeye odaklandı. İlki, çalıştığı üreticilerin maliyetlerini mümkün olduğunca düşürmesini sağlamak. İkincisi, dünyanın neresinde olursa olsun, tedarikçisinden Wal-Mart'ın dağıtım merkezlerine uzanan tedarik zincirini, en az maliyet ve pürüzle çalışır hale getirmek. Üçüncüsü ise, Wal-Mart bilişim sistemini sürekli geliştirerek müşterilerinin satın aldığı ürünü tam olarak bilmek ve raflarının doğru zamanda doğru ürünlerle dolu olmasını sağlayacak şekilde bu bilgiyi tedarikçilerine aktarmak.

Wal-Mart, doğrudan üreticiden alım yaparak, işletmenin tedarik zincirinin maliyetini sürekli düşürmek ve müşterileri hakkında daha fazla bilgi edinmek suretiyle envanterlerini düşük tutarak rakipleri karşısında her zaman fiyat avantajı elde edebileceğini hemen fark etti. Arkansas'ın Bentonville'inde bulunan bir şirketin fazla seçeneği de yoktu.

Wal-Mart'ın idarî işlerden sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Jay Allen, "Kendi lojistiğimizi ve kendi sistemlerimizi kurmamızın nedeni, bulunduğumuz yerin hiçbir yer olmasıydı. Küçücük bir kasabaydı. Lojistik için başka bir şirket bulmanız imkânsızdı. Tam anlamıyla hayatta kalma mücadelesiydi bu. Şimdilerde herkesin dikkati bizim üzerimizde. Fiyatlarımızın düşük olmasını, alım miktarımıza, Çin'den alım yapmamıza veya tedarikçilerimize kendi koşullarımızı dayatmamıza bağlıyorlar. Halbuki aslında fiyatlarımızın düşüklüğünün nedeni, Wal-Mart'ın verimliliğe, sisteme ve kültüre yaptığı yatırımdır. Parlak ve vizyon sahibi insanlar olduğumuzu söylemeyi çok isterdim, ama aslında her şeyin başı, ihtiyaçlarımızdı" diyor.

Tedarik zinciri büyüdükçe Walton ile Glass, işlerinin anahtar kavramlarının ölçek ve verimlilik olduğunu daha iyi anlamışlar. Daha basitleştirmek gerekirse, tedarik zincirinin ölçeği ve alanı büyüdükçe daha fazla müşteriye daha çok ürünü, daha az maliyetle satmışlar; tedarik zincirinin kaldıracıyla fiyatlar daha da düşünce daha fazla satış yapmış, tedarik zincirinin ölçeğini ve alanını daha da büyütmüşler, hissedarlarına daha fazla kâr sağlamışlar...

Bu kültürün babası Sam Walton, anası ihtiyaçlardır. Bu ikisinin çocuğu, sıska ama güçlü bir tedarik zinciri makinesidir. 2004 yılında Wal-Mart yaklaşık 260 milyar dolarlık mal alıp ABD'de toplam 108 dağıtım merkezinden Amerika'daki 3.000 civarındaki Wal-Mart mağazasına dağıtmıştır.

Glass, "Eskiden küçük bir firmaydık, Kmart'ın, Sears'ın yüzde 4'ü, 5'i kadardık. O kadar küçükseniz çok narin ve kırılgan oluyorsunuz. Biz de bunun için pazar payımızı büyütmeyi her şeyden çok istiyorduk. Diğerlerinden düşük fiyatlarla satış yapmak zorundaydık. Dağıtım merkezlerimin işletme maliyetini yüzde 3'ten yüzde 2'ye düşürebilirsem, perakende fiyatlarımı da düşürebilecek, pazar payımı artırabilecek ve artık kimse karşısında kırılgan olmayacaktım. Böylece başardığımız her türlü verimliliği, müşterimize de yansıttık" şeklinde konuşuyor.

Örneğin, üreticiler Wal-Mart dağıtım merkezinde mallarını in-

dirdikten sonra Wal-Mart'ın bu malları küçük gruplar halinde mağazalarının her birine dağıtması gerekiyordu. Yani Wal-Mart'ın, Amerika'nın her yanına gidip gelen kamyonları olmalıydı. Walton hemen anladı ki, eğer şoförlerle radyo ve uydu yardımıyla bağlantı kurabilirse, belli bir mağazaya mal indiren şoförün hemen birkaç kilometre ötedeki üreticiye gidip mal alıp getirmesi, böylece o üreticiden firmaya yapılan sevkiyatın maliyetini düşürmesi mümkündü. Oradan birkaç kuruş, buradan birkaç kuruş derken sonuç, hacim, ölçek ve kapsam oldu.

Wal-Mart, tedarik zincirini geliştirirken hiçbir bağlantıyı boş bırakmadı. Bentonville'deki dağıtım merkezini gezerken, bazı kutuların taşıyıcı bantlarda taşınamayacak kadar büyük olması, bunların paletler halinde, kulaklıklar takan çalışanların kullandığı özel minilift kamyonlarla taşınması dikkatimi çekti. Her çalışanın farklı mağazalara gitmek üzere saat başına kaç paleti o kamyonlara yüklediği bir bilgisayar tarafından izleniyor ve çalışana programın gerisinde veya ilerisinde olup olmadığı mekanik bir sesle bildiriliyor. Gezimde bana eşlik eden, lojistikten sorumlu Wal-Mart Başkan Yardımcısı Rollin Ford, "Bu sesin erkeğe mi, kadına mı ait olacağını, İngilizce mi, İspanyolca mı konuşacağını belirliyebiliyorsunuz" diye açıklama yaptı.

Birkaç yıl önce belli bir paleti nereden alacağı ve hangi kamyona vereceği gibi konularda palet sürücülerine yazılı talimatlar veriliyormuş. Ama palet sürücülerine kulaklıklar verilerek bu kulaklıklardan gelen sakinleştirici bir sesle talimatlarını almaları sağlanırsa, talimat kâğıdını taşımak zorunda kalmayacakları için iki ellerini de kullanabilecekleri fark edilmiş. "Kulaklıktan gelen sesin sürücüyü sürekli olarak beklentilerin ilerisinde mi, gerisinde mi olduğu konusunda bilgilendirmesi sonucunda, verimlilikte patlama yaşadık" diyor Ford. Wal-Mart'ın tedarik zincirini ötekilerden ayıran şey, işte bunun gibi milyon tane küçük operasyonel yenilik.

Üreticilerle fiyat konusunda sıkı pazarlık etmekle birlikte Glass'a göre asıl atılım, Wal-Mart'ın, eğer maliyetleri indirmek istiyorsa, tedarikçinin ve firmanın karşılıklı değer yaratmak üzere yatay işbirliği yapmak durumunda olduğunu anlamasıyla gerçekleşti. Wal-Mart, mağazalardaki satışları ve deposunu izlemek için bilgisayarları kullanan ilk şirketlerden biriydi. Ama bu bilgiyi tedarikçileriyle paylaşmak için bir bilgisayar ağı kuran ilk şirketti. Wal-Mart'ın teorisi şuydu: Eğer müşterinin raftan aldığı ürünün

bilgisi herkeste olursa, Wal-Mart'ın alımları daha etkin olabilir, tedarikçi talepteki değişimlere daha hızlı ayak uydurabilir.

Wal-Mart 1983 yılında, satılan malların hızla yerine konmasını sağlamak için, ürünü satış kasasından geçirirken stoktan da düşüren satış terminallerine yatırım yaptı. Dört yıl sonra büyük ölçekli bir uydu sistem kurarak tüm mağazaları şirket merkezine bağladı ve Wal-Mart'ın merkezî bilgisayar sisteminde gerçek zamanlı *(real-time)* depo ve envanter verilerinin bulunmasını sağladı. Böylece tedarik zincirinin oluşması için yol açılmış oluyordu. Artık Wal-Mart'ın büyük tedarikçileri Wal-Mart Perakende Zinciri (Retail Link) adlı özel ekstranet sistemine girerek hangi ürününün satıldığını ve bu ürünün üretimine tekrar ne zaman başlanması gerektiğini tam olarak görebiliyordu.

Wal-Mart üzerine 2002 tarihli bir *Computerworld* makalesinde, "Toronto merkezli bir perakende danışmanlık firması olan J. C. Williams Group Ltd.'nin ortaklarından Rena Granofsky, 'Satış ve envanter verilerini tedarikçilerine açması, Wal-Mart'ı bugünkü güçlü konumuna getiren şeydir' diyor. Rakipleri satış bilgisini sıkı sıkıya saklarken Wal-Mart, tedarikçilerine rakip değil ortak gibi davranıyor. İşbirlikçi bir planlama, tahmin ve ikmal programı uygulayan Wal-Mart, tam zamanlı bir envanter programıyla tedarikçileri ve kendisi için taşıma maliyetlerinde tasarruf sağladı. Granofsky, 'Bu sayede tedarik zincirindeki yüksek stokla çalışma vakaları sona erdi' diyor" deniliyor. Sadece tedarik zincirinde sağladığı verimlilikle Wal-Mart'ın mal maliyeti, rakiplerine göre yüzde 5 ila 10 oranında daha düşüktür.

Wal-Mart, tedarik zincirini geliştirme çabası çerçevesinde son olarak, şirkete gelen her bir ürün kutusuna ve paletine yerleştirdiği RFID mikroçiplerini (*radio frequency identification microchips*-radyo frekanslı tanımlama çipleri) kullanıma soktu. Bu çipler, teker teker taranması gereken ve yırtılıp kirlenebilen barkodların yerine kullanılıyor. 2003 Haziran ayında en önde gelen yüz tedarikçisine bir duyuruda bulunan Wal-Mart, 1 Ocak 2005 tarihi itibariyle dağıtım merkezlerine gönderilen tüm kutu ve paletlerde artık RFID etiketlerinin bulunması gerektiğini ilan etti. (*RFID Journal*'a göre, "RFID, otomatik radyo frekansı dalgaları yayarak insanları ve nesneleri tanımlayan teknolojilerin jenerik ismidir. Birkaç tanımlama yöntemi vardır. Bu yöntemler arasında en yaygın olanı, bir insanı, nesneyi veya başka bilgileri tanımlayan seri numaralarının, bir an-

tene yerleştirilmiş bir çipte depolanmasıdır. Bu çip ile anten, birlikte RFID ileticisi veya RFID etiketi olarak adlandırılır. Anten, çipin tanımlama numarasını bir okuyucuya iletmesini sağlar. Bu okuyucu RFID etiketinden yansıyan dalgaları dijital bilgilere çevirerek bu bilgiyi kullanabilecek bilgisayarlara gönderir.") RFID, Wal-Mart'ın herhangi bir paleti veya kutuyu tedarik zincirinin tüm halkalarında izlemesini ve içinde ne olduğunu, hangi üretici tarafından üretildiğini, son kullanma tarihinin ne olduğunu tam olarak bilmesini sağlayacak. Mesela bir sebzenin, belli bir ısıda saklanması gerekiyorsa RFID, Wal-Mart'a, ısının yüksek ya da düşük olduğunu söyleyecek. Bu etiketlerin her birinin maliyeti 20 cent civarında olduğu için Wal-Mart şimdilik onları tek tek her ürüne değil, büyük kutu ve paletlere takıyor. Ancak belli ki geleceğin dalgası bu olacak.

Wal-Mart'ın lojistikten sorumlu başkan yardımcısı Rollin Ford, "RFID'leriniz varsa ürününüzü daha yakından tanıyorsunuz" diyor. Hangi mağazalarınızın cuma günü hangi şampuanı, pazar günü hangisini daha çok sattığını; Hispaniklerin,[18] mahallelerindeki mağazadan cumartesi öğleden sonra mı, pazartesi sabah mı alışveriş etmekten daha çok hoşlandığını bile hemen söyleyebilirsiniz artık. Tüm bu bilgiler talep modellerimize yansıtıldığında bir ürünü ne zaman üretip ne zaman göndereceğimiz, hatta kamyona yüklenip boşaltılırken akışının daha verimli olması için kamyonun neresine yükleyeceğimiz konusunda çok daha etkin kararlar alabiliriz. Zaten her parçayı saymaya alışkınız. Ancak ürünlerin varış yerinde bilgisayardan geçirilerek taranması bizi zorluyordu. Ama şimdi RFID ile koca bir paleti hemen tarayacağız. RFID, paletin içinde sipariş edilen otuz kutunun olduğunu söyleyecek bize. Ve diyecek ki, 'İçimde şu şu ürünler var. Şimdi şöyle hissediyorum. Şu şu renkleri taşıyorum. Gayet iyi durumdayım.' Yani ürünleri burada karşılamayı çok daha kolaylaştıracak." Procter&Gamble sözcüsü Jeannie Tharrington, Salon.com'a Wal-Mart'ın RFID hamlesi konusunda şunları söylüyor: "Bu yeniliği, tüm tedarik zincirine fayda sağlayacak bir şey olarak görüyoruz. Şu anda mevcudu bitmiş ürün miktarımız, bizim istediğimizden ve elbette tüketicinin istediğinden çok daha fazla düzeyde. Bu teknolojinin, ürünlerimizi market raflarında daha çok bulundurmamıza yardım edeceğine inanıyoruz." RFID ayrıca, tedarik zincirinin çeşitli olaylara daha çabuk tepki vermesini sağlayacak.

18. Hispanik, İspanyol ve Latin kökenli Amerikan vatandaşlarına deniyor. Özellikle Güney Amerika ve Meksika'dan göçle gelenler, ABD nüfusunun önemli bir kısmını oluşturuyorlar. (ç.n.)

Wal-Mart yetkililerinin söylediğine göre, bir kasırga esnasında insanların Pop-Tarts[19] gibi depolanması kolay ve zor çürüyen ürünlerden daha fazla yediğini Wal-Mart biliyormuş. Mağazalar, yine kasırga sırasında elektrik gerektirmeyen ve vakit geçirmek için televizyonun yerini alabilecek çocuk oyunlarından çok satıyormuş. Şirket ayrıca kasırga yaklaşırken insanların daha fazla bira içmeye eğilimli olduğunu da biliyor. Yani Wal-Mart'ın meteorologları, merkeze, Florida civarına bir kasırganın yaklaştığını haber verdikleri an, şirketin tedarik zinciri Florida bölgesindeki mağazalarda otomatik olarak kasırga için hazırlık yapabiliyor: önce daha çok bira, sonra daha çok Pop-Tarts.

Wal-Mart sürekli olarak müşterileriyle daha fazla işbirliği kurmanın yollarını arıyor. Son zamanlarda bankacılığa girdi. Şirket, Hispanik nüfusun yoğun olduğu bölgelerde birçok insanın bankalarla herhangi bir ilişkisi bulunmadığını öğrenmiş. Bu insanlar, çekle ödeme yapamıyorlarmış. Bu yüzden de Wal-Mart küçük bir ücret karşılığında onlara ödeme emri, para transferi, hatta elektrik faturaları gibi standart faturalar için ödeme hizmeti önermeye başlamış. Şirket bu hizmeti çalışanlarına vermek için zaten önceden kendi içinde bir sistem geliştirmiş. Şimdi bunu, ticarî bir iş haline getiriyor.

Güzel Bir Şeyin Çok Fazlası

Ne yazık ki Wal-Mart'ın sürekli yenilik peşinde koşmasını sağlayan içgüdülerine hayat veren faktörler, yani dünyadan izole merkezi, sürekli kendini sorgulama ihtiyacı, uzak bölgeleri küresel bir tedarik zinciri içinde birleştirme gereksinimi, artık sorun yaratıyor. Artık Bentonville'in işçiler ve insan hakları konusundaki küresel tartışmalardan uzakta kaldığını abartmaya imkân yok. Fiyat düşürme takıntısı sahibi bu izole şirketin, bazı uygulamalarında sınırı aştığı kolayca görülebilir.

Sam Walton nesli, yalnızca acımasız bir verimlilik arayışıyla şirketin tedarik zincirini geliştiren bir nesil değildi. Onların dönemi, insafsız ve merhametsizdi aynı zamanda. Son zamanlarda ortaya çıkan suçlamalardan; işçileri geceleri mağazaya kilitlemesinden, bakım müteahhitlerinin yasadışı göçmenleri kapıcı olarak kullanmasına izin vermesine, tarihin en büyük sivil haklar örnek dava-

19. ABD'de pek sevilen bir tür dilimlenmiş hazır kek. (ç.n.)

sında davalı olmasından, küçük kasabalardaki tek büyük mağaza olduğu halde belirli dergileri (mesela *Playboy*) raflarına sokmamasına kadar çeşitli olaylardan bahsediyorum. Bunların dışında bir de Wal-Mart'ın en önemli rakiplerinin, büyük şirketlerin çoğundan daha az ücret ve sigorta ödeyen Wal-Mart'la rekabet edebilmek için işçilerinin sağlık sigortalarında kesintiye giderek daha ucuz bir işgücü tabakası yaratmaya çalışmak zorunda kaldıklarına dair şikâyetleri var (bu konuya daha sonra geleceğim). Geçtiğimiz birkaç yılda Wal-Mart'ın karşısına çıkan bu tür olumsuz yayınlar sonucunda, şu iki tarz tedarik zinciri arasında ince bir çizgi olduğunu anlamak zorunda kalmasını umabiliriz ancak: insanların tasarruf etmesini sağlayarak hayatlarını iyileştirmelerini sağlayan hiper verimli bir küresel tedarik zinciri ile sosyal faydası ne olursa olsun bir eliyle verdiğini öteki eliyle alacak ölçüde maliyet indirimi ve kâr maksimizasyonu peşinde koşan bir tedarik zinciri. Wal-Mart, şirketlerin Çin'idir. Öyle bir kaldıraçtır ki, tedarikçisini son kuruşuna kadar öğütebilir. Ayrıca yerli ve yabancı tedarikçilerini birbirlerine karşı kullanmakta bir an bile tereddüt etmez.

Tedarikçilerden bazıları, bu baskılar altında gelişmenin ve yaptıkları işte daha iyi olmanın yolunu buldular. Eğer Wal-Mart, tüm tedarikçilerini sonuna kadar sıksaydı, tedarikçisiz kalırdı. Yani tedarikçilerin birçoğu, şirketin ortağı olarak geliştiler. Ama kuşkusuz Wal-Mart'ın durmak bilmez fiyat baskısını işçilerine daha az ücret olarak tercüme eden tedarikçiler veya Wal-Mart'ın küresel tedarik zincirine 2004 yılında Çin'deki 5.000 tedarikçiden 18 milyar dolarlık ürün katılırken, Çin'e kaptırdıkları işlerin arkasından bakan tedarikçiler de oldu. Wal-Mart Çin sözcüsü Xu Jun'un *China BusinessWeekly*'ye söylediğine göre (29 Kasım 2004), "Wal-Mart bir ülke olsaydı, Rusya'nın, Avustralya'nın ve Kanada'nın önüne geçerek Çin'in sekizinci ticaret ortağı olurdu".

Sam Walton'ın liderliğinin ardından gelen nesil, bu durumun onarılması gereken bir imaj ve bir gerçeklik olduğunu kabul etti. Wal-Mart'ın, bunları nereye kadar düzeltebileceğini henüz bilmiyoruz. Ancak yine de CEO H. Lee Scott Jr. doğrudan sorduğumda bu konuyu değiştirmedi. Tersine bunları konuşmak istedi. "Bence yapmam gereken şey, topluma karşı sorumluluklarımız olduğu duygusunu, müşterilerimize olan bağlılığımızı kurumsallaştırdığımız derecede kurumsallaştırmaktır. Dünya değişti ve biz bu değişimi kaçırdık. İyi niyetlerimizin, güzel mağazalarımızın ve düşük fiyatları-

mızın, insanların iyi olmadığımız konularda bizi affetmesini sağlayabileceğini sandık. Ve yanıldık. Bazı alanlarda olmamız gerektiği kadar iyi değiliz. Daha iyi olmalıyız."

Ancak Wal-Mart'ın sorumluluğunu üstlenmediği bir eğilim var: Üretimin *offshore*'a kayması. Glass, "Ürünlerimizi ABD'den tedarik etmek, bizim için çok daha iyi. Bu ülkeyi dolaşıp üretimlerini burada yapmaları konusunda insanlarla konuşmak için iki yılımı harcadım. Burada üretilen ürünlere daha fazla para ödemeye razıydık, çünkü buradaki üretim tesisleri, mağazalarımızdan alışveriş yapacak insanlara istihdam yaratacaktı. Sanyo'nun Arkansas'ta Sears için televizyon setleri yapan bir tesisi var. Sears onlardan almayı kesince onlar da tesisi kapatıp bir kısmını Meksika'ya, bir kısmını da Asya'ya taşımaya karar verdiler. Valimiz, bize devreye girip giremeyeceğimizi sordu. Biz de Sanyo tesisi Arkansas'ta tutarsa onlardan televizyon almaya karar verdik. Ancak onlar istemedi. Taşınmak istiyorlardı. Valimiz, onları ikna etmek için şirketin Japon sahipleriyle bile görüştü. Sonunda valimizin ve bizim çabalarımızla onları ikna ettik. Onlardan 50 milyonuncu televizyon setimizi daha geçenlerde aldık. Ama bu ülkenin çoğu yerinde insanlar üretimi bırakıyorlar. Diyorlar ki, 'Evet, sana satmak istiyorum, ama binaların, işçilerin, sağlık sigortasının falan sorumluluğunu yüklenmek istemiyorum. Üretimi başka yerde yaptıracağım.' Böylece biz de dünyanın başka yerlerinden mal almak zorunda kaldık" diyor ve ekliyor: "Üretimin bu ülkeden başka yerlere taşınması sonucunda, günün birinde hepimiz birbirimize hamburger satmak zorunda kalacağız diye endişeleniyorum."

Küresel bir düzleştirici olarak Wal-Mart'ın gücünü hissetmenin en iyi yolu, Japonya'ya gitmek.

Komodor Matthew Calbraith Perry, toplarla dolu dört büyük siyah buharlı gemisiyle 8 Temmuz 1853'te Tokyo Körfezi'ne girerek, o zamana dek büyük ölçüde kapalı olan Japon toplumunu Batı dünyasına açtı. Deniz Tarihi Merkezi (Naval Historical Center) web sitesine göre buharlı gemilerin varlığından bile haberi olmayan Japonlar, bu gemileri görünce çok şaşırdılar ve onları, "duman çıkaran dev ejderhalar" sandılar. Komodor Perry, ertesi yıl, 31 Mart 1854'te dönerken, Japonlarla, ABD gemilerinin Şimoda ve Hakodate limanlarına girmesini ve Şimoda'da bir konsolosluk açılmasını sağlayan Kanagava Anlaşması'nı imzalamıştı. Japonya ile

ABD arasında ticaretin patlamasına neden olan bu anlaşma, Japonya'nın genel olarak Batı dünyasına açılmasını sağlamıştı. Ayrıca anlaşmanın, Japonların ne kadar geri kaldıklarını fark ederek Batılılara yetişmek için acele etmeleri sonucunda, Japon devletinin modernleşmesini sağladığı dile getiriliyor. Gerçekten de Japonlar Batı'yı yakaladılar. Otomobilden elektronik ürünlere, makinelere, Sony walkman'den Lexus'a kadar Batılı ülkelerden öğrenebilecekleri ne varsa öğrendiler ve kendi oyunumuzda bizi yendiler. Ancak bir şey hariç: perakendecilik, özellikle de iskontolu perakendecilik. Japonlar, kimsenin yapamadığı Sony'leri yapabilir, ama iş onları indirimle satmaya gelince, bu başka bir şeydir.

Komodor Perry'nin o anlaşmayı imzalamasından 150 yıl kadar sonra daha az bilinen bir başka anlaşma, aslında bir ortaklık anlaşması imzalandı. Buna, "2003 Tarihli Seiyu-Wal-Mart Anlaşması" diyelim. Komodor Perry'nin tersine Wal-Mart, Japonya'ya silahlı gemileriyle girip güç gösterisi yapmamıştı. Şirketin namı kendinden önce gitmişti Japonya'ya. Wal-Mart'ın sırrını, büyük indirim mağazalarına ciddi direnç göstermekle ünlü ülkesinde uygulamak isteyen perakende zinciri Seiyu da şirketi bu yüzden davet etmişti. Hızlı trenle Tokyo'dan Wal-Mart yöntemlerinin uygulandığı ilk Seiyu mağazasının bulunduğu Numazu'ya giderken, *New York Times*'ın tercümanı, mağazanın Şimoda'ya ve ilk ABD konsolosluğuna 130 kilometre mesafede olduğu bilgisini vermişti. Komodor Perry, müşterilerin alışveriş arabalarını doldurmasını sağlamak için Batı müzikleri çalınan, Çin yapımı bir takım elbiseyi 65 dolara alıp içine de 5 dolara beyaz bir gömlek alabileceğiniz bu yeni Seiyu mağazasında alışveriş etmekten kesinlikle çok hoşlanırdı. Zaten bu yeni mağazanın adını, Wal-Mart EDLP (Every Day Low Prices-Her Gün Düşük Fiyatlar) koymalarının ve Wal-Mart'lıların öğrendiği ilk Japonca kelimelerin bu olmasının nedeni de buydu.

Wal-Mart'ın düzleştirici etkisi, Numazu'daki Seiyu mağazasında her şeyiyle ortada duruyor. Sadece her günkü düşük fiyatlarıyla değil, geniş koridorlarıyla, ev ürünlerinin konduğu büyük paletleriyle, her kategorideki en ucuz fiyatları gösteren dev tabelalarıyla ve mağaza müdürlerinin stoklarını hemen düzenlediği Wal-Mart tedarik zinciri bilgisayar sistemiyle.

Seiyu CEO'su Masao Kiuchi'ye neden Wal-Mart'a gittiklerini sordum. "Wal-Mart'ı ilk kez bundan on beş yıl önce duymuştum" diye cevap verdi. "Wal-Mart mağazalarını görmek için Dallas'a gittim ve bu-

nun gayet mantıklı bir şey olduğunu düşündüm. İki şey vardı: Biri, fiyatları gösteren tabelalardı. Gayet kolay anlaşılıyordu." İkincisiyse, Japonya'da geçerli olan, "Ancak ucuz şeyler ucuza satılır" düşüncesiymiş. Wal-Mart'ta alışveriş yaptıktan ve plazma televizyonlardan en iyi markaların ev hayvanları ürünlerine kadar her şeyi gördükten sonra, Wal-Mart'ın kaliteli ürünleri ucuza sattığını anlamış.

"Dallas'taki mağazada fotoğraflar çekip getirip Seiyu'daki arkadaşlara gösterdim ve, 'Bakın, Wal-Mart'ın dünyanın öbür tarafında ne yaptığını görmeliyiz' dedim. Ama fotoğraf göstermek yetmiyordu. Sadece fotoğraflara bakarak bir şeyi ne kadar anlayabilirsiniz ki?" Sonuç olarak Kiuchi, Wal-Mart'la temasa geçmiş ve 31 Aralık 2003 tarihinde bir anlaşma imzalamışlar. Wal-Mart, Seiyu'dan hisse almış. Bunun karşılığında da kendi biricik işbirliği biçimini, en iyi ürünleri müşterilerine en ucuz fiyatlarla sunan küresel tedarik zincirini Seiyu'ya öğretmeyi kabul etmiş.

Ancak Kiuchi'nin söylediğine göre, Seiyu da Wal-Mart'a önemli bir şey öğretmiş: Çiğ balık nasıl satılır? Japon indirim mağazalarının ve büyük mağazaların hepsinde bakkal reyonu var ve bu reyonlarda müşkülpesent Japon müşterilere balık sunuluyor. Gün içinde birkaç kez, balık tazeliğini yitirdikçe, Seiyu'da balıkta indirim yapılıyor.

Kiuchi, "Wal-Mart çiğ balık olayını anlamıyor. Biz onlardan sadece genel alışveriş konularında yardım talep ediyoruz" diyor.

Wal-Mart'a biraz zaman tanıyın. Hiç de uzak olmayan bir gelecekte, eminim Wal-Mart suşisini de görürüz.

Birileri ton balıklarını şimdiden uyarmalı.

DÜZLEŞTİRİCİ 8

Insourcing

O Komik Kahverengi Şortlu Adamlar Ne Yapıyor?

Bu kitap için araştırma yapmanın en keyifli yanlarından biri, dünyada olup biten ve tamamen bihaber olduğum bir sürü şeyi keşfetmekti. Hiçbir şey, United Parcel Service'in (UPS) üzerindeki örtüyü çekmek kadar şaşırtıcı ve ilginç değildi. Evet, o basit kahverengi şortları giyip o çirkin kahverengi kamyonları süren adamlar. O durgun, eski UPS'in, ben uyurken dünyayı düzleştiren dev güçlerden biri haline geldiğini anladım.

Beni yine Hintli hocam, Infosys CEO'su Nandan Nilekani uyandırdı. Bir gün Bangalore'den telefonla konuşurken, "Senin şu düzleştiricilerinden biri, FedEx veya UPS olmalı. Çünkü sadece paket göndermekle kalmıyorlar, lojistik işi de yapıyorlar" dedi. Bunu niye söylediği konusunda en ufak bir fikrim olmadan, notunu alıp bu düşünceyi bir kenara yazdım. Birkaç ay sonra Çin'e gittim. Sabahın üçünde *jet lag* ıstırabıyla sabahın ilk saatlerini televizyon izleyerek geçirmeye çalışırken CNN International'a denk geldim. UPS'in bir reklamını gördüm. Yeni sloganı şöyleydi: "Dünyanız Artık Eşzamanlı."

Nandan'ın bahsettiği şey, işte bu olmalıydı! Öğrendim ki UPS, artık sadece paket göndermiyor, büyük ve küçük şirketler için küresel tedarik zincirlerini eşzamanlı hale getiriyordu. Hemen ertesi gün, Atlanta'daki merkezlerini ziyaret etmek için randevu aldım. Sonradan Louisville Uluslararası Havaalanı'nın bitişiğindeki UPS Worldport dağıtım merkezini de gezdim. Havaalanı, geceleri fiilen UPS'in kontrolüne giriyor, dünyanın her yanından gelen kargo uçaklarının bıraktığı paketler tasnif edilip birkaç saat sonra yine dünyanın dört bir yanına dağıtılıyordu. (UPS, 270 uçaklık filosuyla dünyanın en büyük 11. havayolu şirketi sayılır.) Bu ziyaretlerimde keşfettiğim şey, UPS'in artık babalarımızın zamanındaki UPS olmadığıydı. Evet, UPS hâlâ 36 milyar dolarlık satış gelirinin çoğunu günde yaklaşık 13,6 milyon paketi A noktasından B noktasına ulaştırarak sağlıyordu. Ama 1907'de Seattle'da kurye işleri için kurulan şirket, bu görünüşün altında dinamik bir tedarik zinciri yöneticisi olarak kendini baştan yaratmıştı.

Şunu bir düşünün: Bir Toshiba dizüstü bilgisayarınız varsa ve garanti süresi içinde bozulmuşsa Toshiba'yı arayıp onarılmasını istediğinizde, Toshiba yetkilileri size bilgisayarınızı bir UPS mağazasına götürmenizi, bilgisayarınızın Toshiba'ya gönderilip onarıldıktan sonra size iade edileceğini söylerler. Ama bir şeyi size söylemezler: UPS'in yaptığı şey sadece bilgisayarınızı alıp Toshiba'ya göndermek değildir. Aslında bilgisayarınızı onaran, UPS'tir. Louisville'de bilgisayar ve yazıcılar için kurulmuş bir atölyede UPS, bilgisayarlarınızı tamir etmektedir. O merkezi ziyarete giderken sadece ortalıkta paketlerin dolaştığı bir yer göreceğimi sanıyordum. Oysa kendimi iş önlüğü giydirilmiş bir halde, özel olarak temiz tutulan bir odada ve Toshiba dizüstü bilgisayarlarının ana kartını değiştiren UPS çalışanlarını izlerken buldum. Toshiba, birkaç yıl önce, müşterilerinden bir kısmına bilgisayar onarımlarının çok

uzun sürdüğünü düşündürten bir imaj sorunu yaşamıştı. Bu yüzden de gelip UPS'ten daha iyi bir sistem kurmasını istemişti. UPS, "Makinelerinizi müşterilerinizden alıp buraya getirip sizin tamir biriminize gönderip onarıldıktan sonra oradan tekrar merkezimize getirip müşteriye iade etmek yerine ortadaki tüm aşamaları kesip atmaya ne dersiniz? Makineleri UPS olarak biz alalım, tamir edip sahiplerine iade edelim" önerisinde bulundu. Artık Toshiba dizüstü bilgisayarınızın bir günde merkeze gönderilmesi, ikinci günde tamir edilmesi ve üçüncü gün size iade edilmesi mümkün. Toshiba, UPS'in teknikerlerine sertifika veriyor. Şirketin müşteri şikâyetlerinde de dikkat çekici bir azalma olmuş.

Anlattığım bu olay, UPS'in günümüzde yaptıklarının ancak küçük bir kısmı. Son zamanlarda hiç Papa John pizzası yediniz mi? Papa John'un tedarik kamyonlarından birini görürseniz, durdurup kamyonları kimin yola çıkardığını, domates, pizza sosu, soğan gibi malların tedarik programını kimin hazırladığını bir sorun. Cevap: UPS. Artık UPS birçok şirketin içine girip teslimatların zamanında yapılması için o şirketlerin markalı araçlarının kontrolünü devralıyor. Papa John örneğinde, buna pizza hamurlarının fırınlardan pizzacılara her gün en doğru zamanda gönderilmesi dahil. Alışveriş merkezinde tenis ayakkabısı için dolaşıp durmaktan bıktınız mı? Hemen internete bağlanıp Nike.com'dan bir çift ayakkabı siparişi verin. Siparişiniz, UPS'e ulaşacak ve bir UPS elemanı, Kentucky'de UPS tarafından işletilen bir depodan ayakkabınızı seçip kontrol edip paketleyerek size yollayacaktır. Aynı şey Jockey.com'dan sipariş ettiğiniz iç çamaşırları için de geçerlidir. Herhangi bir UPS deposundaki Jockey ürünlerine bakan UPS elemanları, siparişinizi seçtikten sonra kutusuna koyup etiketleyerek size yollayacaktır. HP yazıcınız Avrupa'da veya Latin Amerika'da bozuldu mu? Kapınıza gelen servis elemanı aslında, ilgili bölgelere bakan HP servisini yöneten UPS'in bir elemanıdır. Kanada'daki evinize, Florida'daki Segrest Farms'tan tropik bir balık sipariş edip UPS ile gönderilmesini mi istediniz? UPS, balıklar dağıtım ve tasnif işlemleri sırasında zarar görmesinler diye söz konusu firmayla birlikte çalışarak özel bir paketleme sistemi geliştirmiş. Hatta balıklar, güvenli bir seyahat için sakinleştirilmiş. UPS sözcüsü Steve Holmes, "Hoş bir yolculuk geçirmelerini istedik" diyor.

Nedir bu olanlar? Burada olan, "*insourcing*" olarak adlandırılmaya başlanan, tamamen yeni bir işbirliği ve yatay değer yaratma sürecidir. Bu süreç, dünyanın düzleşmesi sayesinde var olabilmiştir ve

dünyanın düzleşmesini sağlayan güçlerden biridir. Geçen bölümde tedarik zincirinin düz bir dünyada ne kadar önemli olduğuna değinmiştim. Ama tüm şirketler tedarik zinciri kuramaz. Wal-Mart ölçeğinde ve kapsamında, karmaşık bir küresel tedarik zinciri kurabilen firmaların sayısı, bir elin parmaklarını geçmez. İşte *insourcing*'in ortaya çıkmasına neden olan şey de budur. *Insourcing* başlamıştır, çünkü bir kere dünya düzleştikten sonra küçük de artık büyük oynayabilmektedir. Küçük şirketler bir anda gözlerini bütün dünyaya diktiler. Ve ürünlerini satacakları, üretimlerini yaptıracakları veya hammaddelerini daha ucuza alacakları bir sürü yer olduğunu gördüler. Ama bu şirketlerin çoğu, buralardan iş çıkarıp çıkaramayacağını bilemez veya kendi başına karmaşık bir küresel tedarik zincirini kaldıramaz bir haldedir. Büyük şirketlerin çoğu da ana faaliyet alanı saymadıkları böyle bir karmaşık zinciri yönetmek istemiyor. Mesela Nike'ın, parasını ve enerjisini daha iyi tedarik zincirleri yerine daha iyi tenis ayakkabıları tasarlamaya hasretmesi daha hayırlıdır.

Bu durum, UPS gibi geleneksel paket teslim şirketleri için tamamen yeni bir küresel iş fırsatı doğurdu. 1996 yılında UPS, "eşzamanlı ticaret çözümleri" dediği bir işe girdi. O tarihten itibaren de düz dünyanın bir köşesinden ötekine tedarik zinciri hizmeti vermek için 25 farklı küresel lojistik ve nakliye firması aldı. İşe, 2000 yılında başladı. *Insourcing* terimini seviyorum, çünkü UPS mühendisleri şirketinize gelip üretim, paketleme ve teslimat süreçlerinizi inceleyerek küresel tedarik zincirinizi tasarlıyor, gerekirse yeniden şekillendiriyor ve yönetiyorlar. Hatta gerekirse bu zinciri kısmen finanse bile ediyorlar. Artık ürettikleri ürünlere bir daha asla dokunmayan bir sürü şirket var (bu şirketlerin çoğu isimlerinin zikredilmesini istemiyor). Fabrikadan depoya, depodan müşteriye, müşteriden tamirhaneye kadar ürünlerinin tüm aşamalarına UPS bakıyor. Hatta gerekirse müşteriden parayı bile UPS tahsil ediyor. UPS, UPS'in müşterisi ve bu müşterinin müşterisi arasında büyük bir mahremiyet ve güven isteyen bu yeni derin işbirliği biçimi, tamamen yeni bir düzleştirici.

UPS Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO Mike Eskew, "Müşterilerimizin ve ortaklarımızın büyük çoğunluğu kim, biliyor musunuz? Küçük şirketler. Aynen öyle... Bu küçük şirketler, bizden onları küresel şirketler yapmamızı istiyorlar. Bu şirketlerin büyüklerle eşit olanaklara sahip olmalarına yardım ediyoruz" diyor.

Gerçekten de küçük bir şirket veya evde çalışan bir birey olsanız

da küresel tedarik zincirinizi UPS'in yönetimine verdiğinizde, olduğunuzdan çok daha büyükmüş gibi davranabilirsiniz. Küçüklerin büyük gibi davranması, rekabetçi oyun sahasını daha da düzleştiren bir şeydir. UPS, Mail Boxes Etc.'yi (şimdi Amerika'da "UPS Store"), küresel tedarik zinciri hizmetinin gücünü, bireylere ve küçük şirketlere sunmak için satın aldı. Öte yandan UPS, büyüklerin de küçük gibi hareket edebilmesini sağlıyor. HP gibi dev bir şirketseniz ve dünyanın her yanına paketlerinizi hemen gönderebiliyorsanız veya ürünlerinizi kısa sürede tamir ettirip yollayabiliyorsanız, küçük bir şirket gibi hareket edebiliyorsunuz demektir.

UPS, mal ve hizmetleri dünyanın her yanına süper etkin ve süper hızlı (ve büyük hacimlerle) taşıyarak gümrük engellerinin düzleştirilmesine de katkıda bulunuyor. Giderek daha fazla sayıda insanın ürün taşırken aynı kuralları, etiketleri ve ürün takip sistemlerini kullanmasını sağlayarak ticaretin uyumlulaştırılmasına hizmet ediyor. UPS, tüm gönderilerinde akıllı etiketler kullanıyor. Böylece gönderiler, UPS şebekesi içinde nerede olursa olsun izlenebiliyor.

UPS, ABD Gümrük Dairesi'yle (U.S. Customs Service) birlikte bir yazılım programı tasarlamış. Program, gümrük yetkililerinin UPS'e, "Kolombiya'nın Cali şehrinden sizin Worldport'unuz aracılığıyla Miami'de Carlos adında birine gönderilen tüm gönderileri görmek istiyorum" veya "Almanya'dan Usame adında birinin ABD'ye gönderdiği tüm gönderilere bakmak istiyorum" demesine olanak sağlıyor. Bu gönderiler tasniften geldiği zaman UPS bilgisayarları onları otomatik olarak UPS merkezindeki gümrük ofisine yönlendiriyor. Bilgisayar tarafından komuta edilen bir kol, yakın inceleme için ilgili gönderiyi taşıyıcı banttan kaydırarak bir odacığa sokuyor. Yani gönderilerin akışını bozmadan inceleme sürecinin verimini artırıyor. Bu zaman ve ölçek ekonomisi, UPS müşterilerinin parasını tasarruf ederek, sermayelerini döndürebilmelerine ve yeni buluşlar yapmalarına imkân yaratıyor. Ancak UPS ile müşterileri arasında gereken işbirliği, biraz alışılmadık bir düzeyde.

Plow&Hearth, kır hayatı ürünleri konusunda uzmanlaşmış büyük bir ulusal katalog ve internet perakendecisi. P&H bir gün UPS'e gelip, mobilya gönderilerinin oldukça büyük bir kısmının, gümrükten bazı parçaları kırılmış olarak çıktığını söylemiş. UPS bu konuda bir şeyler yapabilir miymiş? UPS hemen paketleme mühendislerini gönderip P&H'de bir paketleme semineri vermiş. Ayrıca tedarikçilerini seçerken kullanmak üzere bazı ilkeler öner-

miş. P&H'ye bu şekilde yaptıkları yardımın amacı, tedarikçilerden satınalma kararları verirken ürünlerin kalitesi yanında, paketleme ve teslimat konularını da dikkate almalarını sağlamakmış. UPS, P&H'nin ve tedarikçilerinin işlerine derinlemesine bakmadan, kullandıkları kutuları ve paketleme malzemelerini görmeden bu müşterisine yardım edemezdi. İşte *insourcing* budur.

EBay satıcı firmalarıyla UPS, PayPal ve eBay alıcıları arasındaki işbirliğinin ulaştığı noktaya bir bakın. Diyelim ki ben eBay'de bir golf sopası satıyorum, siz de alıyorsunuz. Size bir PayPal faturasını e-postayla gönderiyorum. Faturanın üzerinde isminiz ve posta adresiniz var. Size bir UPS gönderisi etiketi yazdırmam için eBay o anda web sitesinde bana bir ikon sunuyor. Ben bu etiketi yazıcımda yazdırdığımda, üzerinde bir UPS takip barkodu bulunuyor. UPS aynı anda kendi bilgisayar sistemi aracılığıyla bu etikete denk düşen bir takip numarası oluşturuyor ve otomatik olarak size e-postayla iletiyor. Böylece siz gönderinizi çevrimiçi (*online*) olarak takip edebiliyor ve size ne zaman ulaşacağını kesin olarak biliyorsunuz.

UPS bu işe girmemiş olsaydı birinin mutlaka böyle bir işleyişi icat etmesi gerekecekti. Uzaklardaki yatay küresel tedarik zincirleriyle çalışan bu kadar çok insanın olduğu bir dünyada, birilerinin çıkıp kaçınılmaz delikleri doldurması ve zayıf bağlantıları güçlendirmesi gerekir. UPS'in satış ve pazarlamadan sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Said Kurt Keuhn, "Texas'taki makine yedek parçası üreticisi, Malezya'daki müşterisinin güvenilir olup olmadığından endişe duyuyor. Hemen güvenilir bir aracı olarak devreye giriyoruz. Eğer gönderiyi biz kontrol ediyorsak, gönderinin kabulüne bağlı ödemeleri tahsil ederek akreditifleri devreden çıkarabiliriz. Güven, kişisel ilişkiyle oluşturulabilir. Ama sistem ve kontrollerle de oluşturulur. Eğer müşterinize güvenmiyorsanız, ödemeyi almadan gönderinizi teslim etmeyeceğine inandığınız nakliyecinize güvenebilirsiniz. Biz bu konuda bankalardan daha öndeyiz, çünkü hem gönderi bizim elimizde hem de müşterimizle teminatlar çerçevesinde süren bir ilişkimiz var. Yani iki farklı kaldıraç noktamız var" diyor.

1997'den itibaren altmıştan fazla şirket, Louisville'deki UPS dağıtım merkezinin yakınına taşınmış. Böylece depolama zorunluluğundan kurtularak ürünlerini üretip doğrudan dağıtım merkezine teslim ediyorlar. *Insourcing*'in getirdiği daha etkin tedarik zinciri ve daha iyi lojistik avantajlarından yararlananlar, sadece küçük şirketler değil. 2001 yılında Ford Motor Co., arapsaçına dönmüş ve

yavaşlamış dağıtım ağını UPS'ye teslim etti. Kendi tedarik zincirindeki sorunun ne olduğunu anlaması ve gidermesi için UPS'in derinlemesine içine girmesine izin verdi.

BusinessWeek'in 19 Temmuz 2004 tarihli sayısında yer alan bir haberde, "Yıllardır birçok Ford bayiinin kâbusu, Ford'un üretilen araçları fabrikadan *showroom*'a göndermek için kullandığı Rube Goldberg sistemiydi. Bununla araçların gelmesi bir ayı bulabiliyordu. Eğer yolda kaybolmadılarsa tabiî. Ford ise bayilerine hangi araçların gönderileceğini veya en yakın otoparkın envanterinde hangi araçların bulunduğunu her zaman kesin olarak söyleyemiyordu. Garland'daki Prestige Ford'un sahibi Jerry Reynolds bu konuda, 'Bir tren dolusu aracın izini kaybettiğimiz bile oldu' diye konuşuyor, 'çılgınca bir şeydi.'" Sonra UPS, Ford'un kaputunu açıp içine baktı. "UPS mühendisleri... Ford'un Kuzey Amerika teslimat şebekesini tamamen değiştirdiler. Araçların fabrikadan çıkarken kullandığı güzergâhtan bölgesel dağıtım merkezlerinde nasıl bir işleme tabi tutulacağına kadar her şeyi, Ford'un ABD'deki fabrikalarından çıkan 4 milyon aracın ön camına, onları sıradan gönderiler gibi izleyebilmek için yapıştırılan barkodlar dahil her şeyi, yeniden tasarladılar." Sonuç olarak araçların bayilere varış zamanında yüzde 40'lık bir tasarruf sağlanarak bu süre ortalama 10 güne indi. *BusinessWeek* şöyle yazıyor: "Böylece Ford işletme sermayesinden her yıl milyonlarca dolar tasarruf etmiş oldu. Ayrıca 6.500 civarındaki Ford bayii de en çok talep edilen modelleri izleyebilir hale geldi... Reynolds, 'Gördüğüm en hayret verici dönüşümdü' diye şaşırmaktan kendini alamıyor. 'UPS'ye en son şunu sordum: Yedek parçalarımıza da aynı şeyi yapamaz mısınız?'"

UPS'in tedarik zinciri algoritmaları üzerinde çalışan bir beyin jimnastiği ekibi (*think tank*) var: Timonium'daki (Maryland) Operasyon Araştırma Birimi (Operations Research Division). Bu matematik "okulu"na, "gönderi akış teknolojisi" de deniyor. Amacı, UPS kamyonlarının, gemilerinin, uçaklarının ve tasnif kapasitelerinin, gönderilerin her gün dünyanın her yanına yapacakları akışa denk düşecek şekilde konuşlandırılması. UPS CEO'su Eskew, "Artık hacim konusundaki değişikliklere şebekemizi saatler içinde uyarlayabiliriz. Toplam tedarik zincirini optimize etmek; bu matematiğin hedefi budur" diyor. Timonium'daki 60 kişilik UPS ekibi, genelde mühendislik ve matematik alanında derece sahibi kişilerden oluşuyor. Aralarında birkaç tane de felsefe doktoru var.

UPS, belli bir günde hangi atmosferik ve jeostratejik fırtınalarla karşı karşıya olacağını izlemek için meteorolog ve stratejik tehdit analistleri de çalıştırıyor. Tedarik zincirinin daha kolay akmasını sağlamak için dünyada kablosuz teknolojiyi kullanan en büyük özel kuruluş haline gelmiş. Sadece şirketin şoförleri, şirketin sahip olduğu 88.000 araba, kamyonet, traktör ve motosikletle gönderileri toplar ve yerine iletirken bir milyon telefon görüşmesi yapıyor. UPS'e göre, bazı günlerde dünyanın GSYİH'inin yüzde 2'si, şirketin gönderi alım araçlarının ve nakliye kamyonlarının içinde bulunabiliyor. UPS'nin bir de UPS Capital adlı finans biriminin olduğunu söylemiş miydim? Bu birim, eğer küçük bir şirketseniz ve yeterli sermayeniz yoksa sizin tedarik zincirinizin dönüştürülmesi için gereken parayı koyuyor.

Eskew'in verdiği bir örneğe göre, mesela UPS, kısa süre içinde bozulabilen kan yapıştırıcıları satan Kanada'da mukim küçük bir firmayla çalışıyor. Firma, büyük hastane zincirlerinden gelen taleple pazarını büyütebilecek, ama bu talepleri karşılayacak finansmanı yok. Firmanın batı ve doğu kıyılarında birer dağıtım merkezi var. UPS firmanın sistemini değiştirerek Dallas'taki bir soğutuculu dağıtım merkezi etrafında yeniden kuruyor ve gereken sermayeyi UPS Capital'den sağlıyor. Eskew'e göre sonuç, daha az stok, daha iyi bir nakit akışı, daha iyi bir hizmet ve UPS'e iliştirilmiş yeni bir müşteri. Montrealli bir duvak üreticisi de ABD'de işlerini büyütmek istiyor. Eskew anlatıyor: "Duvakların gümrüğe tek tek gelmesini önleyerek toplu halde gelmesini sağlamak için bir sistem geliştirdik. Sonra bu ürünleri New York'ta bir depoya koyduk. İnternet üzerinden sipariş alıp ürünlere etiketlerini yapıştırıp yolladık ve paralarını tahsil ettik. O parayı UPS Capital aracılığıyla şirketin banka hesaplarına transfer ettik ki paralarına kavuşsunlar. Böylece onlar da yeni pazarlara girdiler ve stoklarını en aza indirebildiler."

Eskew, "Büyükbabalarımızın dükkânlarında stok, dükkânın arkasındaki odadaymış. Şimdi stoklarınızın bir kutusu iki saat mesafedeki bir gönderi teslim arabasındayken yüzlerce kutusu trenle veya uçakla başka bir ülkeye gidiyor veya binlercesi okyanusu aşıyor olabilir. Biz bu tedarik zincirini görebildiğimiz için tüm bu ulaşım biçimlerini koordine edebiliyoruz" diyor.

Gerçekten de tüketiciler olarak artık kendi ürünlerimizi internetten seçip kendimize göre özelleştirme gücüne sahibiz. UPS ise bu arada kendini sadece siparişleri alan değil, aynı zamanda nak-

liyeyi yapan ve alıcının kapısında ürünü ona teslim eden olmak gibi ilginç bir konumda bulmuş. Sonuç olarak, "Fark yaratıcı şeyleri tedarik zincirinin başına değil, sonuna ekleyelim" diyenler, şirketler. UPS de tedarik zincirinin, ürünler uçaklara, trenlere, kamyonlara yüklenmeden önceki son halkası olduğundan bu işlevlerin birçoğunu üstlenerek tamamen yeni bir iş yaratmış. Louisville'i ziyaret ettiğim gün iki genç UPS'li bayan, Nikon fotoğraf makinelerini özel hafıza kartlarıyla birlikte deri mahfazalara koyuyorlardı. Bu, bir mağazanın hafta sonu için özel siparişiydi. Hatta bu siparişleri sadece o mağaza için özel bir kutuya koydular. Bu işlevi üstlenen UPS, son dakikada bile ürünlerini özelleştirmeleri konusunda şirketlere daha çok olanak sağlıyor.

UPS, Netscape ile iş akış düzleştiricilerinin faydalarından yararlanıyor. 1995'ten önce UPS'in tüm gönderi takip işlemleri bir çağrı merkezi aracılığıyla yapılırdı. UPS'in 800'lü numarasını arayıp gönderinizin nerede olduğunu sorardınız. Noel'den önceki haftada kimi günlerde UPS operatörleri günde 600.000 çağrı alırlardı. Bu çağrıların bir tanesinin cevaplanmasının maliyeti 2,10 dolardı. 1990'lar boyunca UPS'in giderek daha fazla müşterisi kendini internette daha rahat hissetmeye başladıkça, şirket de kendi takip sistemini kablosuz teknolojideki gelişmelere paralel olarak geliştirdikçe, müşterilerini internetten kendi gönderilerini izlemeye davet etti. Bu izlemenin maliyeti, 5 cent ile 10 cent arası.

UPS'in başkan yardımcısı Ken Sternad, "Böylece hizmet maliyetimiz dikkat çekici bir düşüş kaydederken hizmetimizde keskin bir artış oldu" diyor. Sternad'ın verdiği bilgiye göre, şimdi ortalama bir günde UPS takip sistemine 7 milyon, özel günlerde ise 12 milyon giriş oluyormuş. Aynı zamanda şirketin sürücüleri de DIAD'larıyla (*driver delivery information acquisition devices*-sürücü teslimat bilgi aygıtı) birlikte daha yetkili bir konumdalar. DIAD'lar, UPS sürücülerinin her zaman ellerinde taşıdıkları o kahverengi elektronik aygıtlar. Bu aygıtların en son nesilleri, her bir gönderiyi aracın içinde tam olarak nereye, hangi rafta hangi bölüme koyacağını sürücüye söylüyor. Sürücüye ayrıca bir sonraki durağını bildiriyor. Sürücü yanlış adrese giderse, DIAD'ın içine yerleştirilmiş GPS sistemi, gönderiyi teslim etmesini engelliyor. Annenizin internete girip en yakın sürücünün kendi paketini ne zaman kapısına getireceğini öğrenmesini de aynı aygıt sağlıyor.

Insourcing, tedarik zincirinden farklı bir düzleştirici, çünkü te-

darik zinciri yönetiminin çok daha ötesine geçiyor. Üçüncü kişi tarafından yönetilen lojistik bir sistem olduğu için UPS ile müşterisi ve müşterisinin müşterisi arasında çok daha yakın ve kapsamlı bir işbirliği gerektiriyor. Günümüzde birçok olayda UPS ve çalışanları, müşterilerinin altyapılarında o kadar derinlere inmiş durumda ki, birinin nerede durup ötekinin nerede başladığını belirlemek neredeyse olanaksız. UPS'ciler sadece gönderilerinizi senkronize eden insanlar değil. Şirketinizi ve şirketinizin müşterilerle ve tedarikçilerle karşılıklı ilişkisini de senkronize ediyorlar.

Eskew, "Bu artık basit bir alıcı satıcı ilişkisi değil" diyor. "Telefonlarınıza bakıyoruz, müşterilerinizle konuşuyoruz, stoklarınızı tutuyoruz ve neyin satıp neyin satmayacağını size biz söylüyoruz. Sizin tüm bilgilerinize erişim hakkımız var. Siz de bize güveniyorsunuz. Rakiplerinizi de biz yönetiyoruz. Bu sistemin işlemesi için tek yol, kurucularımızın dediği gibi, 'bize güvenin'dir. Bu güveni boşa çıkarmayacağız. Çünkü insanlardan, içlerine girmemize izin vermelerini istiyoruz ve gerçekten güven gerektiren kısımlara giriyoruz" diyor.

UPS, herkesin işini küresel ölçeğe çıkarmasını veya herkesin küresel tedarik zincirinin etkinliğini büyük ölçüde artırmasını sağlayacak platformlar yaratıyor. Bu tamamen yeni bir iş ve UPS'e göre bu işin üst sınırı yok. Bunu zaman gösterecek. Bu işte kâr marjları hâlâ düşük olsa da sadece *insourcing*'in UPS'e 2003 yılında getirdiği kazanç, 2,4 milyar dolar. Aklım bana komik kahverengi şortları giyen ve komik kahverengi kamyonlara binen o adamların gayet büyük bir iş yaptığını söylüyor. Yalnızca düzleşen bir dünyada mümkün olan ve bu dünyayı çok daha fazla düzleştirecek bir iş.

DÜZLEŞTİRİCİ 9

In-forming

Google, Yahoo! ve MSN

Arkadaşımla birlikte bir restoranda bir adamla buluştuk. Arkadaşım ondan çok etkilendi, ama ben biraz şüphelendim. Google'da birkaç dakika aradıktan sonra bu adamın daha önce silahlı saldırı nedeniyle tutuklandığını öğrendim. Bu randevuyu ayarlayan şirketin elindeki isimlerin kalitesizliğinden dolayı hayal kırıklığına uğrasam da en azından arkadaşımı bu adamın şiddet dolu geçmişi hakkında uyarabildim.

- Bir Google kullanıcısından tanıklık

Çeviri servisiniz bana büyük bir keyif verdi. Arkadaşım evdeki bazı tadilat işleri için bir şirketten iki usta istemiş. Ama arada bir yanlış anlama olmuş. Arkadaşım ustaların saat 11'de gelmesini istemiş. Şirket ise ustaları saat 8.30'da göndermiş. Ustalar sadece İspanyolca konuşabiliyordu. Bense İngilizce, biraz da Fransızca konuşuyorum. İspanyolca bilen komşularımız da evde yoktu. Çeviri servisinizin yardımıyla ustalarla anlaşıp yanlış anlama konusunda özür diledim ve saat 11'de tekrar gelmek üzere gitmelerini söyleyebildim. Bu bağlantıyı kurmamı sağladığınız için müteşekkirim... Teşekkürler Google.

- Bir Google kullanıcısından tanıklık

Aşkımı bulmama vesile olan Google'a teşekür etmek istiyorum. İzini kaybettiğim erkek kardeşimi ararken erkek striptizcilerin gösterildiği bir Meksika web sitesinde adını gördüm. Şoka girdim. Erkek kardeşim, erkek fahişe mi olmuştu ? Hemen ilk uçağa atlayıp bu aşağılık meslekten kardeşimi kurtarmak üzere çalıştığı kulübe gidip onu buldum. Orada sadece kardeşimi değil, onun meslektaşlarından biri olan aşkımı da buldum... Geçen hafta sonu kardeşimin arkadaşıyla Mexico City'de evlendik. Google olmasaydı ne kardeşimi ne kocamı bulacaktım. Üstelik Meksika'daki erkek striptiz sektörünün keyfini de yaşayamayacaktım! Teşekkürler Google!

- Bir Google kullanıcısından tanıklık

Google'ın merkezi, Mountain View'de (Kaliforniya) uzay oyuncaklarıyla dolu, eğlenceli bir yer. Bir köşede, Google'da arama yapan insanların sayısına göre ışın huzmeleri yayarak dönen bir dünya var. Tahmin edebileceğiniz gibi bu huzmelerin çoğu Kuzey Amerika, Avrupa, Kore, Japonya ve Kıta Çin'den çıkıyor. Ortadoğu ve Afrika oldukça karanlık görünüyor. Başka bir köşede, tam o anda insanların aradıkları kelimelerden örnekler gösteren bir ekran duruyor. 2001 yılında oradaydım. Beni gezdiren yetkiliye, son zamanlarda en çok aranan şeyin ne olduğunu sordum. Elbette, Google'cıların daimî gözdesi, "seks"ti. En çok aranan ikinci kelime, "Tanrı" üçüncüsü ise "iş"ti. (Bugünlerde bunlardan pek bulunamıyor anlaşılan.) O gün en çok aranan dördüncü kelime ise, güler misiniz ağlar mısınız, "profesyonel güreş"ti. En acayip hizmet ise, Google'ın yemek tarifleriydi. İnsanlar buzdolaplarını açıp ellerinde hangi malzemeler olduğuna bakıyor ve bu malzemelerden üçünü yazıp Google'dan yemek tarifi istiyorlardı!

Neyse ki, belirli bir günde Google'da aranan tek bir kelime, toplam aramaların yüzde 1 veya 2'sini geçmiyor da en çok aranan kelimelere bakarak insanlığın geleceği konusunda endişe duymaktan kurtuluyorsunuz. Aslında Google'ı ve tüm diğer arama motorlarını önemli düzleştiriciler yapan şey, farklı dillerde aranan kelimelerin, dikkat çekici bir çeşitlilik içermesi. İnsanlar, üzerinde yaşadığımız gezegenin tarihi boyunca, şimdiye dek hiçbir zaman bu kadar çok şey ve bu kadar çok insan hakkında, *kendi başlarına* bu kadar bilgi edinme şansına sahip olamadılar.

Google'ın kurucu ortağı, Rusya doğumlu Sergei Brin, "Genişbant veya çevirmeli *(dial-up)* bağlantısı olan veya bir internet kafeye girip bilgisayar başına oturan herkes, ister Kamboçya'daki bir çocuk olsun, ister bir üniversite profesörü, isterse bu sistemi işleten ben olayım, araştırma bilgisi sonuçlarına erişim konusunda herkesle eşit konumdadır. Bu arama motoru, tam bir eşitleyicidir. Oysa ben çocukken durum çok farklıydı. En iyi erişebildiğim bir web kütüphanesinde istediğim şeyler bulunmuyordu. Aradığınızı bulmak için mucizelerden medet umuyordunuz. Ya en son girilen bilgilere veya çok basit bilgilere ulaşabiliyordunuz" şeklinde konuşuyor. Google ortaya çıktıktan sonra tüm çocuklar dünyadaki tüm kütüphanelere "evrensel erişim" hakkına sahip oldu.

Google'ın amacı da zaten buydu: Dünyadaki tüm bilgiye her dilden ve kolaylıkla erişilmesini sağlamak. Google, ileride bir PalmPilot veya bir cep telefonuyla, herkesin dünyanın tüm bilgilerine erişim olanağını her yere cebinde taşıyabilmesini umuyor. Burada anahtar sözcükler, Google konusunda sık sık duyacağınız, "herkes" ve "her yer". Zaten Google'ın anasayfasında yazılı olan resmî tarihine göre, "Google adı *'googol'* kelimesinden türetildi. *Googol*, 1'in yanına 100 tane sıfır eklenince bulunan sayının adıdır. Google'ın bu terimi kullanması, internetteki sınırsız bilginin sizin ihtiyacınıza göre organize edilmesi şeklindeki misyonunun ifadesidir." Google'ın başarısı, insanların dünyanın tüm bilgisini parmaklarının ucunda bulmakla ne kadar çok ilgilendiğinin ifadesidir. Dünyanın tüm bilgisini ya da en azından büyük bir kısmını her yerde, her zaman, herkesin erişimine açma fikrinden daha büyük bir düzleştirici olamaz.

Google CEO'su Eric Schmidt, "Sadece bilgisayar kullanamayanları ya da bilgisayarı olmayanları ayırıyoruz. Onun dışında, yazmayı bilen herkes Google kullanabilir" diyor. Ona göre eğer dünya-

nın düzleşmesinin bir anlamı varsa, o da, "bilgiye ulaşmada herhangi bir ayrımcılığın olmamasıdır. Google şu anda yüz dilde kullanılabiliyor. Bunların dışında bir dile rastlarsak onu da sisteme dahil ediyoruz. Google iPod'la günün birinde sesli arama komutu da verilebileceğini düşünelim. Bilgisayar kullanamayanların sorunu böylece çözülmüş olacak. O zaman Google kullanabilmek, bizim bu aygıtı ucuzlatıp insanların eline vermemize kalacak."

İnternet aramaları, işbirliği kavramıyla nasıl uyuşuyor? Ben buna, *"in-forming"* diyorum. *In-forming*, açık kaynağın, taşeronluğun, *insourcing*'in, tedarik zincirinin ve *offshore*'un bireysel benzeridir. *In-forming*, bilgi, haber ve eğlenceden oluşan kendi kişisel tedarik zincirinizi kurmanız ve konuşlandırmanızdır. *In-forming*, kendinizle işbirliği yapmanızdır; kütüphaneye veya sinemaya gitmek, televizyon izlemek zorunda kalmamanızdır; kendi araştırmacınız, kendi editörünüz, kendi eğlence seçiciniz olmanızdır. *In-forming*, bilgiyi aramaktır. Size benzeyen insanları ve toplulukları aramaktır. Google'ın, yine arama motorlarına ve *in-forming*'e önem veren Yahoo!'yu ve Microsoft'u (MSN Search) silip süpüren küresel popülaritesi, insanların bu tür bir işbirliğine ne kadar aç olduklarının göstergesidir. Bundan sadece üç yıl önce, günde 150 milyon arama yapılan Google'da, artık günde yaklaşık 1 milyar arama gerçekleştiriliyor.

Google'ın diğer kurucu ortağı Larry Page'e göre, arama ne kadar kolaylaşırsa ve sonuçları ne kadar doğru çıkarsa, küresel kullanıcı tabanı da büyüyen Google, o kadar güçlü bir düzleştirici olacak. Her geçen günle birlikte daha çok insan kendi dilinde bilgilenerek kendini yeniden şekillendiriyor. "Günümüzde yapılan aramaların sadece üçte biri ABD'den yapılıyor. Yarıdan azı İngilizce. Üstelik insanlar daha bilinmez şeyler aradıkça birileri de daha bilinmez şeyler üzerine daha çok yazmaya başlıyor." Ki bu da düzleştirme etkisini daha da artırıyor. Tüm ana arama motorları, geçenlerde, kullanıcılarının sadece internette değil, kendi bilgisayarlarında da istedikleri kelimeleri, verileri ve e-postaları aramalarını sağlayan değişiklikler yaptılar. Böylece bilgisayarlarında olduğunu bildikleri halde ulaşamadıkları şeylere de ulaşacaklar. Kendi belleğinizi daha etkin bir şekilde arayabiliyorsanız, bu *in-forming* demektir. 2004 sonlarında Google, Michigan ve Stanford üniversitelerinin kütüphanelerindeki tüm belgelerin taranarak bilgisayara kaydedilmesini içeren bir proje yürüteceğini açıkladı. Böy-

lece on binlerce kitaba çevrimiçi olarak erişilebilecek.

Yahoo!'nun kurucu ortağı Jerry Yang'a göre, arama motorlarının ilk günlerinde insanlar aradıkları bir bilgiye tesadüfen rastladıklarında şaşırır ve sevinirlermiş. "Evreka"[20] anları, pek umulmadık hoşluklarmış. "Ama günümüzde arama yapanların yaklaşımları çok daha farklı. Aradıkları bilginin mutlaka bir yerde olması gerektiğini ve bu bilgiye ulaşmaları için klavyeyi daha az kullanarak yolu kısaltmanın, teknolojiyi uygulayanların görevi olduğunu varsayıyorlar. Bilginin demokratikleşmesinin, toplum üzerinde derin bir etkisi var. Günümüzün tüketicileri çok daha etkin. Arama motorları aracılığıyla istedikleri ürün veya hizmeti, geleneksel yöntemlerden çok daha hızlı bulabiliyorlar. İş, sağlık, boş zaman gibi konularda çok daha bilinçliler. Artık büyük şehirler, daha çok bilgiye ulaşma konusunda küçük şehirlerden ve kasabalardan daha avantajlı değil. Artık insanlar kendilerini ilgilendiren konuları daha kolay öğrenip kısa zamanda uzmanlaşıyorlar ve aynı ilgileri paylaşan başka insanlarla çok daha kısa sürede bağlantıya geçebiliyorlar."

Google'ın kurucuları, 1990'ların sonunda her gün internete yüz binlerce sayfa eklendiğini görerek anahtar kelimelere göre arama yapan mevcut motorların bu hıza yetişemeyeceğini anlamışlar. İkisi de Stanford Üniversitesi bilgisayar mühendisliği mezunu olan Brin ile Page 1995 yılında tanışmışlar. "Bir siteye ne kadar çok insan girmişse o kadar önemlidir" varsayımından yola çıkarak, bağlantı yapılma sıklığına göre web sitelerini sıraya dizen matematiksel bir formül geliştirmişler. Google'ı arama motorları arasında bir numaraya çıkaran adım ise, PageRank teknolojileri ile sayfanın içeriğini analiz etme becerilerini birleştirerek belli bir aramaya hangi sayfaların içeriğinin en uygun düştüğünü belirlemeleri olmuş. Google piyasaya diğer ana arama motorlarından sonra çıkmasına rağmen, insanlar yaptıkları aramalarda Google'ın cevaplarının daha doğru ve aradıkları şeylerle daha ilgili olduğunu görmüşler. Bu arama motorunun diğerlerinden biraz daha iyi olduğunun anlaşılması, insanların dalgalar halinde ona yönelmesini sağlamış. (Şu anda Google, kendisini rekabette bir adım önde tutabilmek için arama algoritmaları üzerinde çalışmalar yapan çok sayıda matematikçi çalıştırıyor.)

Brin, "İnsanlar çevrimiçi yapabilecekleri diğer şeylerle karşılaş-

20. Arşimet'in, suyun kaldırma kuvvetini bulduktan sonra sevinç içinde çıplak halde hamamdan dışarı fırlayarak söylediği rivayet edilen söz. "Buldum" anlamına geliyor. (ç.n.)

tırıldığında bilgiyi bulmanın önemini azımsıyorlar. Oysa sağlık gibi bir konuda arama yapıyorsanız, bazı durumlarda bu bir ölüm kalım meselesi olabilir. Kalp krizinin belirtilerini Google'dan bulup okuduktan sonra ambulans çağıran insanlar olduğunu biliyoruz" diyor. Ama kimi zaman da kendinizi çok daha basit bir konuda bilgilendirmek isteyebilirsiniz.

2004 Haziranında Pekin'deyken bir sabah karım Ann ve 16 yaşındaki kızım Natalie'yle birlikte asansörle iniyorduk. Kızımın elinde arkadaşlarına yazılmış posta kartları vardı. Ann ona, "Arkadaşlarının adreslerini yanına aldın mı?" diye sordu. Natalie, annesine sanki geçen yüzyıldan kalma biriyle konuşuyormuş gibi baktıktan sonra, 'aman anne, amma da geri kalmışsın' ses tonuyla, "Hayır" dedi. "Telefon numaralarını Google'a verdim ve adreslerini aldım."

Adres defteri mi? Amma da geri kalmışsın anne!

Natalie'nin yaptığı, Google'ı, benim mümkün olabileceğini düşünemeyeceğim bir şekilde kullanarak kendini bilgilendirmekti. Bu arada iPod'u yanındaydı ve sadece bilgi değil eğlence konusunda da *in-forming* yapabiliyordu. iPod'la beraber kendi müziklerini kendisi kurguluyor ve sevdiği parçaları indirerek Çin'in her tarafına yanında taşıyabiliyordu. Bir düşünün: Yayın sektörü, on yıllardır radyodaki ve televizyondaki reklamların izlenmesi umudu etrafında şekillenmişti. Ama düzleşen dünyadaki eğlence anlayışı sayesinde artık bu eski dünya sönüp gidiyor. Artık TiVo ile kendi televizyonunuzun müdürü oluyorsunuz. TiVo, izleyicilerin sevdikleri programları dijital olarak kaydedip, seçtikleri dışındaki reklamları pas geçmelerini sağlıyor. İstediğiniz programı, istediğiniz zaman izleyebiliyorsunuz. Birinin sizin için televizyonu izleyip programlarla beraber sokuşturulan reklamları pas geçmesine gerek kalmıyor. TiVo ile sadece istediğiniz programları ve ilgilendiğiniz ürünlerle ilgili reklamları izleme şansına kavuşuyorsunuz.

Google'ın yaptığınız aramaları izlemesi gibi TiVo da televizyonunuzda hangi programları ve reklamları izlediğinizi ve hangilerini izlemeyip atladığınızı biliyor. İşte size bir haber sınavı: Televizyon tarihinin en çok geri sarılarak tekrar izlenen gösterisi hangisidir? Cevap veriyorum: 2004 Amerikan futbolu final maçında ünlü şarkıcı Justin Timberlake'la öpüşürken Janet Jackson'ın göğüs ucunun görünmesi veya lisanı münasiple ifade edersek, "giysisinin azizliğine uğraması". TiVo'ya soralım. 2 Şubat 2004 tarihindeki basın açıklamalarından: "TiVo bulunan hanelerde yıl içinde saniye bazında

yapılan bir çalışmaya göre Justin Timberlake ve Janet Jackson, sahadaki en heyecanlı andaki izleyici sayısının bile iki katı kişi tarafından izlenerek, pazar günkü maçta dikkatleri çekmişlerdir. Jackson-Timberlake olayı, TiVo'nun bugüne dek ölçebildiği en yüksek izleyici tepkisini almış olaydır. Yüz binlerce hanedeki TiVo izleyicileri, sistemin canlı yayını durdurma ve geri sararak oynatma özelliklerini kullanarak olayı tekrar tekrar izlemek suretiyle, izleyici oranını yüzde 180'lik bir zirve noktasına ulaştırmışlardır."

Eğer herkes artan bir oranda istediği programı ileri geri sararak, defalarca ve istediği zaman izleyebilirse, şu anki televizyon yayıncılığı (programlarla beraber reklamların da bir kereliğine sunulup izlenme oranlarının araştırıldığı yayıncılık biçimi) çok daha az şey ifade edecektir. Üzerine oynayacağınız şirketler, Google, Yahoo! ve TiVo gibi, kullanıcılarıyla işbirliği yapmayı öğrenerek tam olarak onların isteklerine ve ihtiyaçlarına göre ayarlanmış programlar ile reklamlar sunan şirketler olacaktır. Reklamverenlerin bunun dışında bir yayın anlayışına para vermeyecekleri günün geleceğini hayal edebiliyorum.

Google, Yahoo!, Amazon.com ve TiVo gibi şirketler, ürünlerini ve hizmetlerini müşterilerine dayatmaya çalışmaktan ziyade, müşterileri istediklerini seçtikten sonra onların taleplerine yıldırım hızıyla tepki veren işbirlikçi sistemler geliştirerek büyümeyi öğrenmişlerdir. Bu, çok daha etkin bir sistem.

Google CEO'su Eric Schmidt, "Arama öylesine kişisel bir şey ki, arama yapmak kadar insana güç veren başka bir şey daha yok. Bir şeyin size anlatılmasının ya da öğretilmesinin antitezi. Kendinize yetki vermek; istediği bilgiyle en iyi yapılabileceğini düşündüğü şeyi yapması için bireye yetki vermek demek. Bundan önceki her şeyden farklı. Radyo, bir kişiden çok kişiyeydi. Televizyon da bir kişiden çok kişiye. Telefon, bir kişiden bir kişiye. Arama ise bir bilgisayar kullanarak dünyaya bakan ve aradığı şeyi tam olarak bulan bireyin (iş buraya geldi mi her birey birbirinden farklıdır) iktidarının nihai göstergesidir" diyor.

Google'ı bir arama motorundan öte, çok kârlı bir şirket yapan şey, kurucularının hedefe yönelik reklam modeli oluşturabileceklerini fark etmeleriydi. Buna göre belirli bir arama yaparken aradığınız konuyla ilgili reklamlar gösteriliyor ve kullanıcılarının tıkladığı reklam sayısına göre reklamverene fatura çıkarılıyor. CBS bir film yayınlarken kimin filmi, kimin reklamları izlediği konusunda daha

muğlak bir fikre ulaşırken Google sizin neyle ilgilendiğinizi tam olarak biliyor (netice itibariyle zaten arama yapıyorsunuz) ve aramanızla doğrudan veya dolaylı ilgisi olan reklamverenlerle sizi buluşturuyor. 2004 sonlarında Google yeni bir hizmete başladı. Buna göre mesela, Bethesda'da (Maryland) yürürken canınız suşi istediyse cep telefonunuzdan Google'a bir SMS yollayıp "Suşi 20817 (Bethesda'nın zip kodu)" yazıyorsunuz. Cevaben size civardaki seçenekleri içeren bir mesaj geliyor. Bu işin sonunun nereye varacağını Tanrı bilir...

In-forming, arkadaş, müttefik ve birlikte bir şeyler yapacak insanlar aramayı da içeriyor. Tüm uluslararası ve kültürel sınırları aşan küresel toplulukların oluşmasını sağlıyor. Zaten bu da dünyayı düzleştiren önemli süreçlerden biri. Artık insanlar, Yahoo! Group gibi portallarda, her türlü konu veya proje üzerine birleşip ortak bir şeyler yapacak birilerini bulabiliyorlar. Yahoo!'nun yaklaşık 300 milyon kullanıcısı ve 4 milyon aktif grubu var. Her ay dünyanın dört bir yanından 13 milyon kişi bu gruplara giriyor.

Jerry Yang, "İnternet, self servis alanlarda büyüyor. Yahoo! Group ise bu eğilimi örnekliyor. Coğrafyadan ve zamandan bağımsız olarak internette özel, yarı özel veya kamusal toplantılar yapılması için bir forum, bir platform, bir dizi araç sağlıyor insanlara. Tüketicilerin, kendilerine göre bir anlam taşıyan başlıklar etrafında bir araya gelmesine imkân tanıyor. Bu bir araya gelişler, çevrimiçi *(online)* olmaksızın mümkün veya pratik olmazdı. Birbirini hiç tanımasa da ortak meseleler (bazı az rastlanır hastalıklarla mücadele, ilk kez ana baba olacaklara bilgi verme, görev nedeniyle uzaklarda bulunanların yakınlarının haberleşmesi) etrafında insanları birbirine kaynaştırmaya, benzer hobileri olan insanları (köpek kızakları, evde deri tabaklama, iskambil oyunları gibi özel hobi gruplarının çok sayıda üyesi vardır) arayıp bulmaya da yarıyor bu gruplar. Var olan topluluklar (mesela çocukların futbol grupları, kilise gençlik grupları, mezuniyet dernekleri), internete taşınıyor. Böylece internet grupları paylaşımcı, organize olan ve bilgilerini paylaşan gruplar için sanal bir ülke oluşturarak canlı, hareketli, enerjik toplumlar meydana getirmede çok önemli bir işlev yerine getiriyorlar. Bazı gruplar sadece internet ortamında ve çevrimiçi halde varlığını sürdürebilirken bazı gruplarsa gerçek dünyadaki güçlü toplulukların internetteki yansıması oluyor. Gruplar anında kurulup anında bozulabiliyor. Grup başlıkları değişebiliyor ya da aynı kalabiliyor. Tüketiciler internetteki bu yayın faaliyetine daha büyük oranda girdikçe ve *kendi* seçtikleri topluluğun

sempatisini ve gücünü yanında bulmaya çalıştıkça, bu eğilim büyümeye devam edecektir" diyor.

In-forming'in, insanların ileride alışacakları ve başkalarının küçük yaşlardan itibaren sizin hakkınızda kendilerini bilgilendirme becerisi geliştirecekleri bir başka yanı daha var. Arama motorları, insanların şimdiye dek içine, altına, kenarına, üstüne saklanarak geçmişlerini veya itibarlarını meraklı gözlerden gizlemeye alıştıkları tüm vadileri, dağları, tüm kayaları ve duvarları yok ederek dünyayı düzleştiriyor. Düz bir dünyada saklanamazsınız, kaçamazsınız. En ufak taşlar bile çevrilip altına bakılır. Hayatınızı doğru dürüst yaşamalısınız, çünkü yaptığınız her şey, tüm hatalarınız günün birinde aranıp bulunacaktır. Dünya düzleştikçe sıradan insanlar da şeffaflaşacak ve erişilir olacaktır. Kızım Orly, daha 2003 güzünde üniversiteye başlamadan önce bazı oda arkadaşlarını gelip bana anlatmıştı. Ona bunları nasıl bildiğini, onlardan mektup ya da e-posta alıp almadığını sorduğumda, hiçbir şey almadığını söylemişti. Sadece Google'a girmiş. Elinde lise yıllıklarından ve yerel gazetelerden topladığı bilgilerle geldi. Neyse ki poliste kayıtları yokmuş. Bunlar henüz liseli çocuklardı!

LRN isimli bir hukuk ve iş etiği danışmanlığı şirketi olan Dov Seidman, "Böyle bir dünyada en iyisi her şeyi doğru dürüst yapmaktır. Google'ın olduğu bir dünyada namınız sizi izler. Hatta önünüze geçer. Gideceğiniz yere sizden önce gider... Artık insanın ünü, çok erken yaşlarda başlıyor. Mark Twain der ki: 'Her zaman doğruyu söyleyin ki söylediğiniz yalanları hatırlamak zorunda kalmayasınız'" diyor. Artık birçok insan, özel hayatınızı araştırabilir ve bulduklarını da herkesle paylaşabilir.

Arama motorunun iktidarında herkes ünlüdür. Google, bilgiyi düzleştirerek sınıfsal veya eğitsel sınırları ortadan kaldırıyor. Kablosuz teknoloji satan Airespace'in başkan yardımcısı Alan Cohen, "Google kullanabiliyorsam her şeyi bulabilirim" diyor. "Google, Tanrı gibi bir şey. Tanrı'ya kablosuz ulaşılabilir. O, her yerdedir ve herkesi görür. Dünyada herhangi bir sorununuz varsa, Google'a sorun."

Cohen bana bunları söyledikten birkaç ay sonra CNET News.com'da şöyle bir habere rastladım: "Arama devi Google, uydudan dünyanın izlenmesine olanak veren web tabanlı yazılım geliştiren Keyhole adlı firmayı satın aldı... İlgili yazılım, kullanıcısına dünyaya zum yaparak sokakları bile gösteren bir görüntü sağlayabiliyor. Henüz tüm dünya için yüksek çözünürlüklü görüntüler

sunamayan firmanın web sitesinde hangi şehirlerde detaylı izlemenin yapılabildiği bildiriliyor. Firma genel olarak ABD'deki büyük şehirleri izlemeye yönelmiş durumda ve izleyebildiği bölge sayısını artırmaya çalışıyor."

DÜZLEŞTİRİCİ 10

Steroidler[21]

Dijital, Mobil, Kişisel ve Sanal

iPaq'ı diğerlerinden asıl ayıran şey, kablosuz olması. iPaq, internete ve diğer aygıtlara dört kablosuz yöntemle de bağlanabilen ilk el bilgisayarı (*palmtop*). 75 santime kadar diğer el bilgisayarlarına kızılötesiyle bilgi (mesela sizin elektronik iş kartınızı) gönderebiliyor. 9 metreye kadar Bluetooth'la bilgi gönderip alıyor. 45 metreye kadar Wi-Fi anteniyle gönderip alabiliyor. Dünyanın her yanına göndermesi gereken bilgi içinse, iPaq'ın başka bir numarası var: aynı zamanda bir cep telefonu. Eğer ofisinizden size iPaq'la ulaşamıyorlarsa, bu, siz uzay istasyonundan başka bir yerde olamazsınız demektir.

– "HP'nin Yeni El Bilgisayarı" başlıklı *New York Times* haberi, 29 Temmuz 2004

Tokyo'dan Mişima'ya giden hızlı trendeyim. Enfes bir manzara var: solumda balıkçı köyleri, sağımda Fuji Dağı'nın karlı dorukları. *New York Times*'ın Tokyo büro şefi meslektaşım Jim Brooke, koridorun öbür tarafında oturuyor ve manzarayla hiç ilgilenmiyor. Tüm dikkatini bilgisayarına vermiş. Aslında ben de bilgisayarımla ilgileniyorum. Jim, kablosuz bağlantıyla çevrimiçi çalışıyor. Bense dizüstü bilgisayarımda köşe yazımı yazıyorum. Jim önceki gün Tokyo'da bindiğimiz taksinin arka koltuğunda, kablosuz bağlantılı dizüstü bilgisayarından bana bir e-posta attığından beri Japonya'daki kablosuz bağlantı ağının genişliği ve bağlantının sağlamlığı konusunda şaşkınlığa düşüyorum. Bilgisayarınızda kablosuz bağlantı kartı veya herhangi bir Japon cep telefonunuz varsa, birkaç uzak ada ile bazı dağ köyleri dışında, en dipteki metro istasyonlarından tarlaların arasından jet gibi geçip giden hızlı trene kadar, Japonya'nın her tarafından internete bağlanabilirsiniz. Jim, Japonya'nın, bırakın dünyanın diğer ülkelerini, Amerika'dan çok daha iyi bir kablosuz bağlantı ağına sahip olması ko-

21. Vücudun çalışmasında güçlendirici etkisi olan, çeşitli hormonlar içeren kimyasal bir bileşik. (ç.n.)

nusundaki takıntımı bilir. Bu konuyu deşmeye de bayılır.

Tarlaların içinden vızır vızır geçerken, "Tom bak, şu anda internetteyim" dedi. "Alma Ata'da *Times*'a çalışan bir arkadaşımın dün akşam bir kızı olmuş da ona kutlama mesajı gönderiyorum." Yaptıklarını bana anlatmaya devam ediyordu. "Şimdi de bizim gazetenin başsayfasına bakıyorum." Akıcı Japonca konuşan Jim'e kondüktörü çağırmasını söyledim. Kondüktör o hızda bile rahat rahat yürüyerek geldi. Jim'e, kondüktöre trenin hızını sormasını söyledim. Japonca biraz konuştuktan sonra Jim sorunun cevabının, saatte 240 kilometre olduğunu söyledi. Başımı salladım. Saatte 240 kilometre hızla giden bir trendeyiz ve arkadaşım Kazakistan'dan gelen bir e-postaya cevap veriyor. Bizim Washington'daysa arabada cep telefonumuzun bağlantısı en az iki kere kesilmeden banliyöden şehir merkezine gidemiyorsunuz. Önceki gün Tokyo'da Jim'in meslektaşı Todd Zaun'la beraber bir randevu için bekliyorduk. Zaun, Japon cep telefonuyla uğraşıyordu. "Dalga sörfü yapmayı çok severim" diye açıklama yaparken bir yandan başparmağıyla tuşlara basıp duruyordu. "Ayda 3 dolara Japonca bir siteye üye oldum. Her sabah evimin civarındaki plajlardaki dalga yüksekliğini bana bildiriyorlar. Ben de o gün nerede sörf yapacağıma karar veriyorum."

(Bu konu hakkında düşündükçe, başkanlık yarışına girip şöyle bir kampanya yürütmek istiyorum: "Söz veriyorum, eğer başkan seçilirsem, Amerika dört yıl içinde Gana kadar, sekiz yıl içinde de Japonya kadar iyi bir cep telefonu kapsama alanına sahip olacak. Tabiî önce onları yakalamamız için Japonların yeni bir şeyler icat etmeyeceği konusunda bir anlaşma yapabilirsek." Kampanyamın sloganı da çok basit olacak: "Şimdi Nasıl, Sesimi Duyabiliyor Musun?")

Amerika'nın eninde sonunda kablosuz teknolojide dünyayı yakalayacağını biliyorum. Yakalamaya başladı zaten. Kitabın 10. düzleştiriciyle ilgili bu bölümü, sadece kablosuz bağlantılarla ilgili değil. Benim, "steroid" dediğim şeylerle ilgili. Bazı yeni teknolojilere steroid diyorum, çünkü bu teknolojiler diğer tüm düzleştiricileri güçlendiriyor, turboşarj ediyorlar. Bu bölümde anlattığım tüm işbirliği biçimlerine, yani taşeronluk, *offshore*, açık kaynak, tedarik zinciri, *insourcing* ve *in-forming*'e bürünüyorlar. HP'nin eski CEO'su Carly Fiorina'nın dediği gibi bu işbirliği biçimlerinin her birini, "dijital, mobil, sanal ve kişisel" hale getire-

rek dünyanın her gün daha hızlı düzleşmesini sağlıyorlar.

Fiorina, "dijital" demekle, kişisel bilgisayar-Windows-Netscape iş akışı devrimi sayesinde fotoğrafçılıktan eğlenceye, iletişime, mimarî tasarıma, bahçe sulama tesisatına kadar tüm analog içerik ve süreçlerin dijitalleştiğini ve böylece şekillendirilebildiğini, yönlendirilebildiğini, bilgisayarlar üzerinden internet, uydu veya fiber optik hatlarla iletilebildiğini söylüyor. "Sanal" derken, bu sistemin temelinde bulunan tüm o dijital boru hatları, protokol ve standartlar sayesinde, bu dijital içeriğin çok yüksek hızlarla ve çok kolay biçimde ve üzerinde hiç düşünmenize gerek kalmadan şekillendirilip yönlendirildiğini ve iletildiğini dile getiriyor. "Mobil" derken, kablosuz bağlantı sayesinde iletimin her yerden, herkes tarafından ve herhangi bir aygıtla yapılabildiğini ve her yerden alınabildiğini ifade ediyor. "Kişisel" derken de bu iletimi sizin, kendiniz için ve kendi aygıtınızla yapabileceğinizi anlatıyor.

Yeni işbirliği yöntemlerinin hepsini alıp onları bu yönde turboşarj ederseniz düz dünya neye benzer? Size bir örnek vereyim: Johns Hopkins Üniversitesi'nin rektörü Bill Brody, bana 2004 yazında bir olay anlattı: "Vail'deki bir tıp toplantısında oturuyorum. Bir doktor da Johns Hopkins Üniversitesi'nde yapılmış bir çalışmadan alıntılar yaparak bir konu anlatıyor. Prostat kanseri tedavisinde kullanılacak yeni bir yaklaşım ve mevcut cerrahî yönteme karşıt bir yöntemden bahsediyor. Prostat kanserine en az müdahale içeren bir yöntem öneriyor. Prostat cerrahîsinde üstün bir standart geliştiren Dr. Patrick Walsh'ın bir çalışmasından alıntı yaptı. Adam hem mevcut yönteme alternatif bir yöntemden bahsediyor hem de Dr. Walsh'ın Hopkins'te gerçekleştirdiği bir çalışmadan, bu karşıt yöntemi destekleyecek alıntı yapıyor. Kendi kendime, 'Bu söz, Dr. Walsh'ın çalışmasından alınmışa benzemiyor' dedim. Yanımda bir kişisel dijital asistan (PDA)[22] vardı. Hemen kablosuz bağlantıyla internete Johns Hopkins portalına, oradan Medline'a girip oturduğum yerden bir arama yaptım. Walsh'ın tüm çalışmalarının özetlerini buldum. Adamın bahsettiği çalışmayı açıp okudum. Hiç de söylediği gibi değildi. Sorular bölümünde el kaldırıp söz aldım ve Walsh'ın çalışmasından iki satır okudum. Adamın beti benzi attı."

22. Personal Digital Asistant: Giderek el bilgisayarı *(palmtop)* olarak adlandırılmaya başlanan küçük bilgisayarlar. Klavyeli ve özel kalemli türleri var. İleri modelleri, bilgisayarların çoğu özelliklerine sahip. (ç.n.)

Dijitalleşme ve Johns Hopkins'in tüm araştırmaları bilgisayar ortamına aktarması sayesinde Brody, aramasını hemen ve sanal ortamda yapabiliyor. Kablosuz bağlantı teknolojisindeki gelişmeler, herhangi bir yerden ve herhangi bir aygıtla bu aramayı yapmasını mümkün kılıyor. Ve elindeki o el bilgisayarı, aramasını kişisel olarak, kendi başına ve kendisi için yapmasını sağlıyor.

Bunu mümkün kılan steroidler nelerdir?

Bilişim konusunda herhangi bir ölçekte düşünmenin en basit yollarından biri, bilişimin üç şeyden oluştuğunu bilmektir: bilgiişlem kapasitesi, depolama kapasitesi ve girdi/çıktı kapasitesi, yani bilgişlem/depolama kapasitelerine bilgi giriş ve çıkış hızı. Bu üç kapasite, kocaman ve hantal ilk ana makinelerden bu yana sürekli artıyor. Karşılıklı olarak birbirini güçlendiren bu süreç, önemli bir steroiddir. Bunun sonucunda, giderek daha çok dijitalleşmemiz, daha fazla müzik, kelime, veri ve eğlence dosyasına şekil verip iletmemiz mümkün olmuştur.

Örneğin MIPS, "saniyede 1 milyon komutun" *(millions of instructions per second)* kısaltması ve bir bilgisayarın mikroçipinin bilgiişlem kapasitesinin ölçütlerinden biridir. 1971 yılında Intel 4004 mikroişlemcisi, saniyede .06 MIPS, yani 60.000 komut üretebiliyordu. Bugün Intel Pentium 4 Extreme Edition, teorik olarak saniyede 10,8 milyar komut üretiyor. 1971'deki Intel 4004'te, 2.300 transistör vardı. Günümüzün Itanium 2'si, 410 milyon transistöre sahip. Bu arada girdi ve çıktı da şaşırtıcı bir oranda büyüyor. 286 ve 386 çiplerin ilk günlerinde disk sürücülerin hızıyla, günümüzdeki son model dijital fotoğraf makinemle çektiğim fotoğrafların bir tanesini ancak bir dakikada yükleyebilirdim. Bugün aynı fotoğrafı USB 2.0 disk sürücüsü ve bir Pentium işlemciyle bir saniyede yükleyebiliyorum. Microsoft'un teknolojiden sorumlu yetkilisi Craig Mundie, "Depolama aygıtlarının sürekli gelişmesi sayesinde, günümüzde depolayabildiğimiz girdi ve çıktı miktarı, hayal edilenin çok ötesine geçti" diyor. "Depolama kapasitesi sürekli olarak üstel biçimde büyüyor. Bu da diğer şeylerin yanı sıra, devrimin bir parçası." Bu durum, tüm içerik biçimlerinin dijitalleşmesini ve belli ölçülerde taşınabilir olmasını sağlıyor. Ayrıca bu sayede insanların yanlarında taşıdıkları kişisel aygıtlara büyük miktarlarda depolama yapması, giderek ucuzluyor. Beş yıl önce, binlerce şarkı depolamaya yeten 40 cigabaytlık iPod'ların, babasından harçlık alan çocukların bile ala-

bileceği fiyatlara satılabileceğine kimse inanmazdı. Bugünse bunlar, gayet sıradan aygıtlar. Bu baytları hareket ettirmeye gelince, bilgiişlem âlemi turboşarj yapıyor. Fiber optikteki gelişmeler sonucunda yakında tek bir fiber iplik, saniyede 1 terrabayt[23] veri taşıyabilecek duruma gelecek. Demek ki, 48 fiber iplikten oluşan bir kablonun taşıyacağı veri, saniyede 48 terrabayt olacak. Teknoloji uzmanı, Lucent'in eski CEO'su Henry Schacht, "Böylesi bir kapasiteyle, tek bir kabloyla dünyanın tüm basılı materyalini birkaç dakika içinde iletebilirsiniz. Bunun anlamı da birim başına sıfır ek maliyetle sınırsız bir iletim kapasitesine sahip olmanızdır" diyor. Schacht'ın bahsettiği hızlar, evinize giren fiber hatların değil, ana fiber hatların hızı olsa da bu çok büyük bir sıçramadır.

Lexus ve Zeytin Ağacı'nda, 1999 yılına ait bir Qwest reklamında, toza bulanmış, yorgun bir şekilde dağın başındaki döküntü bir motele giriş yapan bir işadamı gösterildiğini yazmıştım. İşadamı sıkıntıdan patlayan resepsiyon elemanına, oda servisi veya buna benzer şeyler olup olmadığını soruyordu. Kız, "Evet" diyordu. İşadamı, odasındaki televizyonda film izleyip izleyemeyeceğini sorduğunda kız, "ne zannettin ya aptal herif" ses tonuyla şöyle cevap veriyordu: "Bugüne kadar tüm dillerde yapılmış tüm filmleri, gece veya gündüz istediğiniz an seyredebilirsiniz." O zaman, internete bağlandığınızda bulabileceğiniz şeyleri göstermek için bu reklamı anlatmıştım. Şimdi aynı reklamı, internete *bağlanmadığınızda* görebileceğiniz şeyleri göstermek için anlatıyorum. Depolama kapasitesi birkaç yıl içinde o kadar gelişecek ve depolama aygıtları o kadar küçülecek ki o filmlerin çoğunu zaten yanınızda taşıyacak depolama kapasitesini satın alabileceksiniz.

Bu karışıma bir başka donanım steroidi ekleyelim: dosya paylaşma *(file sharing)*. İki kişinin bilgisayarlarında depoladıkları şarkıları birbirleriyle paylaşmasını sağlayan Napster'ın öncülüğüyle başladı. Howstuffworks.com'a göre "Napster zirve noktasında, muhtelemen bugüne kadar yaratılan en popüler web sitesiydi. Bir yıldan kısa sürede, sıfırdan ayda 60 milyon ziyaretçiye ulaştı. Sonra telif haklarını çiğnediği gerekçesiyle mahkeme kararıyla kapatıldı. 2003 yılında yasal bir müzik indirme sitesi olarak tekrar açıldı. İlk Napster'ın bu kadar çabuk popüler olmasının nedeni, başka kimsenin sunmadığı bir ürün sunmasıydı: dev bir veri tabanından ve neredeyse hiçbir zahmete girmeden, ücretsiz müzik." O

23. 1 terrabayt = 1.000 cigabayt. (ç.n.)

veritabanı aslında, sizin bilgisayarınız ile benimki arasındaki bağlantıyı kolaylaştırarak müzik dosyalarını değiş tokuş etmemizi sağlayan bir dosya paylaşım mimarîsiydi. Orijinal Napster belki öldü, ama dosya paylaşım teknolojisi hâlâ yaşıyor ve gün geçtikçe daha da gelişerek işbirliğini güçlendiriyor.

Son olarak bu teknolojik atılımları bir araya getiren son bir donanım steroidinden daha bahsedelim: çok amaçlı aygıtlardaki sürekli gelişim. Daha küçük ve güçlü dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları, randevularınızı tutan, telefonla sizin yerinize arayan, e-posta gönderen, fotoğraf çeken ve hatta video kamera olarak çalışan el bilgisayarları.

Bu dijital verilerle işbirliği yapmak, gelişmekte olan başka bir steroidle daha da kolay ve ucuz hale gelecek: VoIP olarak bilinen, sesli internet protokolüyle *(voice over internet protocol service).* VoIP'le internet üzerinden telefonla konuşabileceksiniz. Buna göre VoIP sesleri veri paketlerine çevirip internet üzerinden gönderecek. Karşı tarafta bu veri paketleri tekrar sese dönüştürülecek. VoIP, dizüstü bilgisayarı, el bilgisayarı veya kişisel bilgisayarına küçük bir mikrofon ekleyerek, telefon şirketi veya özel operatör üzerinden bu servise abone olan tüm kullanıcıların, internet üzerinden sınırsız yerel ve uluslararası telefon görüşmesi yapabilmesini sağlayacak. Kişisel ve sanal. Dünyanın her tarafına yapılacak özel ve iş telefon görüşmelerini yerel görüşme ucuzluğuna indirecek. İşbirliğinin her türünü eğer bu güçlendirmeyecekse, ne güçlendirir, artık bilemem.

1 Kasım 2004 tarihli *BusinessWeek*'te, önde gelen VoIP şirketi Skype ile ilgili şu habere bakalım: "Brooklyn (New York) merkezli Eriksen Translations Inc., ABD'li müşterileri için dünyaya yayılmış 5.000'in üzerindeki serbest çevirmenle 75 dilde çeviri yapan küçük bir şirket. Bu, telefon faturasının ayda 1.000 doları geçmesi demek. Şirketin iş geliştirme uzmanı Claudia Waitman, Skype Technologies diye bir şirketin, dünyanın neresinde olursa olsun Skype kullanıcılarına internet üzerinden ücretsiz sesli konuşma olanağı sağladığını duyunca hemen araştırıyor. Skype ile anlaşma imzaladıktan sonraki altı ay içinde Eriksen'in telefon faturası yüzde 10 azalıyor. Daha da önemlisi, şirket çalışanları ve çevirmenler daha çok görüşme yapıyorlar. Bu da işin hızlanmasını ve daha etkin olmasını sağlıyor. Waitman, 'Çalışma şeklimiz değişti' diyor."

VoIP, telekomünikasyon sektöründe devrim yapacak. Çünkü başlangıçtan itibaren bu sektördeki şirketler, telefon görüşmesi-

nin mesafesine ve zamanına göre para alırlardı. Ama tüketicilerin VoIP seçenekleri arttıkça telekom şirketleri zaman ve mesafeye göre faturalandırma yapamayacaklar. Ses, ücretsiz olacak. Şirketler, buna ekleyecekleri yeni ürün ve hizmetler üzerinden rekabet edecekler. Eski ses platformu, yeniliklere pek uygun değildi. Oysa internet platformuna sesi eklediğiniz zaman, artık işbirliği için bir sürü yenilik çeşitlemesi mümkün olur. Arkadaşlarınızın listesindeki bir isme çift tıkladığınızda, telefonunuz hazırdır. Size telefon edeni mi öğrenmek istiyorsunuz? Ekranınızda fotoğrafı belirir. Şirketler, SoIP (internet protokolü üzerinden verilen hizmetler- *services over the Internet protocol*) üzerinden yarışacaklar: Dizüstü, masaüstü veya el bilgisayarınızdan en iyi telekonferans sistemini size hangi şirket sunacak? İki kişi bilgisayarlar aracılığıyla konuşurken, üçüncü ve hatta dördüncü kişiyi bu görüşmeye dahil eden en iyi hizmeti kim verecek? Aynı anda hem konuşmanızı hem de dosyaları ve metinleri gönderip almanızı sağlayarak bilgisayar üzerinden karşılıklı çalışmanızı en iyi hangi şirket sağlayacak? İstediğiniz birine, sonradan metne dönüştürülecek bir ses mesajı bırakabileceksiniz. Bu mesajın ekinde ise, ikinizin de okuması gereken bir metin olabilecek. Cisco'nun kıdemli başkan yardımcısı Mike Volpi, "Mesafe ve görüşme zamanınızla değil, sesli iletişim konusunda nasıl bir değer yarattığınızla rekabet edeceksiniz. Ses, ücretsiz olacak. Şirketlere üstünlük sağlayan şey, sesle ilgili olarak müşterilerinize verdiğiniz diğer hizmetler olacak" diyor.

Bangalore'de veya Pekin'de yaşayanlar da isimlerinin New York'taki telefon rehberinin sarı sayfalarında yer aldığını görebilecekler. Muhasebeci mi arıyorsunuz? Pekin'deki Hang Zahou veya Moskova'daki Vladimir Tolstoy veya New York'taki Ernst&Young ismini çift tıklayın. Seçenekleriniz şunlar: Tianenman Meydanı, Kızıl Meydan veya Union Meydanı. Hepsi de vergi beyannamenizi doldurmaktan büyük mutluluk duyacaktır.

VoIP'le ilgili bir başka steroid daha var ki, bu turboşarjörü de turboşarj edecek: videokonferanstaki atılımlar. HP ile filmcilik şirketi DreamWorks SKG, bir videokonferans sistemi tasarlamak için işbirliği yapıyor. Bu işbirliğine DreamWorks, filmcilik ve ses uzmanlığını, HP ise bilgiişlem ve sıkıştırma teknolojisini katıyor. Buna göre videokonferansın bir tarafı, kendilerine dönük düz ekran televizyonların bulunduğu bir duvara karşı, uzun bir masada

oturuyor. Televizyonda, dünyanın öbür ucunda olması muhtemel diğer katılımcılar görünüyor. Görüntü, herkes aynı masada oturuyormuş gibi bir izlenim bırakıyor. Bu izlenim, bugüne kadarki tüm videokonferans sistemlerinden nitel olarak farklı bir deneyim yaratıyor. Benim de tanıtım için yapılan böyle bir videokonferansa katılma şansım oldu. O kadar gerçekçiydi ki, sanki karşı tarafın nefesini hissediyordunuz. Oysa yarımız Santa Barbara'da, diğer yarımız ise 500 kilometre ötedeydik. DreamWorks, dünyanın her yanında filmler ve animasyon filmleri yapıyor. Yaratıcı elemanlarının diğerleriyle iletişim kurmasını ve bu iletişim sırasında karşısındakinin düşüncelerini, mimiklerini, duygularını, hiddetini, kızgınlığını, coşkusunu ve kalkan kaşlarını görmelerini sağlayacak bir videokonferans sistemine sahip olması gerektiğini hissetmiş. HP'nin stratejiden ve teknolojiden sorumlu yetkilisi Shane Robinson, bu videokonferans sistemini 2005 yılında 250.000 dolardan satışa sunmayı planladıklarını söyledi. Yüz yüze toplantılar için üst düzey yöneticilerin Tokyo ile Londra arasında yaptıkları düzenli uçuşların masrafları ve yöneticilerin yorgunluğuyla karşılaştırıldığında, bu rakam hiçbir şey. Bu sistem, kendini bir sene içinde amorti eder. Videokonferansın bu düzeyi, uzak ülkelerle yapılan taşeronluğu ve *offshore*'u çok daha kolay ve etkin kılacaktır.

Şimdi de pastanın kreması, yani hepsini mobil yapan üstün steroid: kablosuz bağlantı. Kablosuz bağlantı, dijitalleşmiş, sanal ve kişisel olan ne varsa yanınıza alıp bunları istediğiniz yerde kullanmanızı sağlar.

Airespace'in kıdemli başkan yardımcısı Alan Cohen, "İletişim, doğası gereği kablosuzdur" diyor. İletişim sesle başlar, çünkü insanlar her zaman, her yerden, her yerle telefonla konuşmak isterler. Çoğu insanın cep telefonuna, diğer telefonlarından daha çok değer vermesinin nedeni budur. 21. yüzyılın başlarında insanlar bu isteklerine bir de veri iletişimi talebini eklediler. Çünkü cep telefonları, el bilgisayarları veya herhangi bir kişisel aygıtla her zaman ve her yerden internete bağlanmak, e-postalarına veya dosyalarına bakmak istiyorlardı. (Şimdi bu resme, kablosuz teknoloji için ek bir talep, dünyayı daha düzleştirecek üçüncü bir unsur daha giriyor: makinelerle konuşan makineler. Mesela, bilgiyi otomatik olarak tedarikçilerinin bilgisayarlarına göndererek envanter güncelleştirmesi yapan Wal-Mart RFID çipleri.)

Bilgi işlemin ilk günlerinde (Küreselleşme 2.0), ofislerde çalışırdınız. Büyük bir ana bilgisayar vardı. İstediğiniz bilgiyi girmek veya bilgisayardan almak için kalkıp ana bilgisayarın yetkililerinin yanına gitmeniz gerekirdi. Sonra kişisel bilgisayar ve internet, e-posta, dizüstü bilgisayar, arama motoru, tarayıcı *(browser)* gibi gelişmeler sayesinde, ağ *(network)* üzerinde depolanmış tüm verilere ekranınızdan ulaşmaya başladınız. Bu, ofise bağlanmak zorunda olmadığınız, evinizde, yazlığınızda veya otelinizde çalışabileceğiniz bir çağdı. Şimdi, dijitalleşme, minyatürleşme, sanallaşma, kişiselleşme ve kablosuz bağlantı sayesinde artık Küreselleşme 3.0'dayız. Bu çağda hem insanlar hem de makineler, her yerden her yere veri ve ses dosyalarını topluyor, işliyor ve iletebiliyor.

Cohen, "Artık nereye giderseniz, çalışma masanız da beraberinizde geliyor" diyor. Daha çok insanın her yerden her yere daha hızlı bilgi alıp verme kapasitesi arttıkça rekabetin ve iletişimin önündeki engeller de o oranda ortadan kalkıyor. Bir anda olağanüstü bir dağıtım ağına kavuşuyorsunuz. İster Bangalore'de, ister Bangor'da olun, ben size, siz bana ulaşabiliyorsunuz. İnsanlar teknolojinin, gittikçe daha çok kablosuz ve mobil biçimde emirlerine amade olmasını bekliyor. Motorola'nın teknoloji sorumlusu Padmasree Warrior'un dediği gibi, hızla "mobil insan" çağına doğru gidiyoruz. Tüketiciler artık içerik için para ödüyorlarsa, bu içerik ister bilgi veya eğlence olsun, ister oyunlar veya hisse senedi bilgileri olsun, ona her zaman ve her yerden erişebilmeyi, giderek daha çok istiyorlar.

Şu anda tüketiciler, birbiriyle henüz tam olarak karşılıklı çalışmayan kablosuz teknoloji ürünleri ve standartları nedeniyle bir çıkmaza girmiş durumdalar. Bildiğimiz gibi bazı kablosuz teknoloji ürünleri bir mahallede, eyalette veya ülkede çalışırken ötekinde çalışmayabiliyor.

Mobil insan devrimi, şehirde, ülkede ve dünyada istediğiniz aygıtla hiçbir sınır olmadan dolaşabildiğimiz gün tamamlanacak. Teknoloji oraya doğru gidiyor. Bu gidiş tamamlandığında, "mobil insan", düzleştirici etkisini tam anlamıyla gösterecek. O zaman insanlar, gerçekten her yerden her yere ve her tür aygıtla iletişim kuracak ve çalışacak şekilde özgür olacak.

Bu süreci tamamlamak üzere olan ve Japonya içinde bütünsel karşılıklı çalışma imkânı sunması açısından Amerika'nın çok ilerisinde bulunan NTT DoCoMo'nın Tokyo'daki merkezinde bir sabah

geçirerek, gelmekte olan şeyin biraz tadını aldım. DoCoMo, Do Communications Over the Mobile Network'ün (Mobil Ağ Üzerinde İletişim) kısaltması. Ayrıca Japonca'da, "herhangi bir yer" anlamına da geliyor. DoCoMo'daki günüm, robot rehberliğindeki bir turla başladı. Japon usulü eğilerek selamlamayı mükemmelen bilen robot, DoCoMo'nun *showroom*'unda beni dolaştırarak konuştuğunuz insanı görmenizi sağlayan uydu cep telefonlarını gösterdi.

Şirketin Her An Her Yerde Birimi (Ubiquitous Department) Başkan Yardımcısı Tamon Mitsuishi, "Gençler telefonlarımızı çift yönlü video kamera gibi kullanıyorlar" diyor. "Telefonlarını çıkarıp numaraları çeviriyor ve birbirini görerek konuşmaya başlıyorlar. Elbette konuşurken karşısındakinin yüzünü görmek istemeyenler de vardır." DoCoMo teknolojiyle yüzünüzü göstermek istemediğiniz biriyle konuşacaksanız, yerinize ekrana bir çizgi film karakteri koyabiliyorsunuz. Tuşları kullanarak bu karakterin sadece konuşma hareketleri yapmasını değil, kızgınlık, memnuniyet gibi ifadeleri sizin yerinize göstermesini de sağlayabiliyorsunuz. "Aslında ürünümüz bir cep telefonu ve video kamera, ama kişisel bilgisayarlara benzer bazı işlevler edinecek kadar gelişti. Yalnız tuşları başparmağınızla hızla hareket ettirmeniz gerekiyor. Artık kendimize 'başparmak milleti' diyoruz zaten. Liselerdeki genç kızlar başparmaklarıyla, bilgisayara yazdıklarından daha hızlı yazabiliyorlar."

Ben de Her An Her Yerde Birimi'nin ne iş yaptığını sordum.

"İnternetin dünyaya nasıl yayıldığını gördük. İnsanlara sunacağımız şeyin, bundan sonraki adım olacağına inanıyoruz. İnternet iletişimi, bugüne kadar genel olarak bireyler arasındaydı. E-posta ve diğer bilgilerin iletimi şeklindeydi. Ama bugünden itibaren görmeye başladığımız şey, insanlar ile makineler arasında ve makinelerin kendi arasında iletişim. Bu tür bir olguya doğru gidiyoruz, çünkü insanlar daha zengin bir hayat, iş âlemi ise daha etkin uygulamalar bekliyor... Artık gençler işlerinde kişisel bilgisayar kullanıyor, ama özel zamanlarında hayat tarzlarının temelinde cep telefonu yer alıyor. Şu sıralar cep telefonuyla ödeme yapılabilmesine yönelik bir gidişat var. Akıllı bir kartla akıllı ve sanal dükkânlarda ödeme yapabileceksiniz. Bu durumda dükkânda kasanın yanında bir kart okuyucu olacak ve cep telefonunuzu okuyacak. Yani cep telefonunuz aynı zamanda kredi kartınız da olacak..."

Mitsuishi, "İnanıyoruz ki cep telefonu, bir insanın hayatının esas kontrol aygıtı olacak" diyor, "kontrol" sözcüğünün iki anlama geldi-

ğine kayıtsız kalarak. "Örneğin cep telefonu, tıbbî kayıtlarınızı inceleyecek yetkiyi verecek size. Gerektiğinde ödemenizi oradan yapabileceksiniz. Cep telefonunuz olmadan hayatınızı sürdüremeyecek bir noktaya geleceksiniz. Telefonunuz evde de işleri kontrol altında tutacak. Cep telefonuyla kontrol edilebilen makine yelpazesini artırmamız gerektiğini düşünüyoruz."

Böyle bir gelecekte, cep telefonunu kullanarak doğrudan çocukları cezbetmeye çalışan seks düşkünlerinden, cep telefonundaki aptal oyunları oynamakla vakit geçiren işçilere, her türden edep ve yasadışı hareket için cep telefonlarındaki kameraları kullanacak insanlara kadar kaygılanacak çok şey var. Bazı Japonlar, kitapçılara girip yemek kitaplarını açıp cep telefonuyla yemek tariflerinin fotoğrafını çekerek çıkıyorlarmış. Neyse ki, şimdilik kameralı telefonlarda çekim yapıldığında bir ses çıkıyor da dükkân sahibi veya soyunma odasında yanınızda duran kişi *kamera şakasına çıktığını* anlayabiliyor. İnternet bağlantılı kameralı cep telefonu, sadece bir kamera sayılmaz, çünkü. Aynı zamanda bir kopya makinesidir ve dünya çapında dağıtım yapma potansiyeline sahiptir.

DoCoMo'nun başka Japon şirketleriyle beraber üzerinde çalıştığı bir proje var. Buna göre, mesela sokakta yürürken, Madonna'nın Tokyo'da konser vereceğini gösteren bir afiş görüyorsunuz. Afişin bir barkodu oluyor ve siz o barkodu telefonunuzla tarayarak biletlerinizi alıyorsunuz. Başka bir afiş, Madonna'nın yeni CD'sinin çıktığını söylüyor. Cep telefonunuzla afişin barkodunu taradığınızda size albümden şarkılar dinletiyor. Şarkıları beğenirseniz yeniden tarayınca albümü almış ve eve gönderilmesi için sipariş vermiş oluyorsunuz. Bir Japon'la evli olan arkadaşım Todd Zaun, Japonların artık internet bağlantılı cep telefonundan çok sayıda bilgiye ulaşabildiğini söylüyor. "O kadar ki, karımın akrabalarıyla birlikteyken, biri bir soru sorduğunda herkesin yaptığı ilk şey, cep telefonuna uzanmak oluyor."

Bunları yazmaktan bitip tükendim. Onuncu düzleştirici olan steroidlerin, diğer tüm işbirliği biçimlerinin gücünü büyük oranda nasıl artıracağını abartmak, zaten biraz zor. Steroidler, açık kaynak konusundaki yeniliklerin daha da açık olmasını sağlayacak, çünkü daha çok bireyin daha fazla yolla ve hiç olmadığı kadar fazla yerden diğerleriyle işbirliği yapmasını sağlayacak; bir şirketin bir biriminin başka bir şirketle işbirliği yapmasını çok daha kolaylaştı-

racak. Tedarik zincirine güç verecek, çünkü tek tek her bir depo işçisinin raflara koyduğu her bir paketin içindekilerle, her bir Çinli üretici ve merkez arasında gerçek zamanlı bağlantı kurulabilecek. *Insourcing*'e güç verecek, çünkü UPS gibi bir şirket, kendi depoları ve müşterileriyle kendi el bilgisayarlarını kullanarak bağlantı kurabilen şoförler aracılığıyla perakendecinin içine derinlemesine girerek onun tüm tedarik zincirini yönetecek. Ve *in-forming*'i, yani kendi bilgi tedarik zincirinizi yönetme kapasitemizi, gayet tabiî güçlendirecekler.

Rolls-Royce'un CEO'su Sir John Rose, kablosuz bağlantının ve diğer steroidlerin, Rolls-Royce'un iş akışını ve müşterileriyle kurduğu diğer işbirliği biçimlerini nasıl güçlendirdiğine dair mükemmel bir örnek verdi. Varsayalım ki siz British Airways'siniz ve Atlantik üzerinde uçan bir Boeing 777'niz var. Grönland'ın üzerinde bir yerlerde, uçağınızın Rolls-Royce motorlarından birine yıldırım düştü. Yolcular ve mürettebat tabiî ki endişelenecek, ama aslında buna hiç gerek yok. Rolls-Royce, çalışmaya başladı bile. O Rolls-Royce motor, sinyaller aracılığıyla bilgi gönderen *transponder*'la bir uyduya, uydu aracılığıyla da Rolls-Royce'un operasyon odasındaki bir bilgisayara durumu ve performansı hakkında sürekli bilgi gönderir. Kullanımda olan çoğu Rolls-Royce motoru için bu geçerlidir. Rolls-Royce bilgisayarlarındaki karmaşık algoritmalara dayanan yapay zekâ sayesinde motorlar çalışır haldeyken bile anomalileri izlenebilir. Rolls-Royce bilgisayarındaki bu yapay zekâ, motora büyük ihtimalle yıldırım düştüğünü bilir ve Rolls-Royce mühendisine hemen bir rapor yollar.

Rose, "Uydulardan aldığımız gerçek zamanlı veriler sayesinde, bir 'olay' varsa tanımlayabiliyoruz. Mühendislerimiz arızalara uzaktan teşhis koyabiliyor. Normal koşullarda motorunuzun birine yıldırım düşse uçağı indirip mühendis çağırmanız, kontrol ettirmeniz ve motorun ne kadar hasar almış olabileceğini görmeniz gerekir. Buna göre de onarım için uçağı orada bırakıp bırakmayacağınıza karar verirsiniz. Ama unutmayın, havayolları için bunun maliyeti fazladır. Oysa biz motorların otomatik olarak ve gerçek zamanlı performans değerlendirmesini yaparız. Böylece mühendislerimiz, uçağın indiği an itibariyle tam olarak ne yapılması gerektiğine karar vermiş olurlar. Motor hakkında sahip olduğumuz tüm o bilgilerle motora herhangi bir bakım ve bir müdahale gerekmediğine karar verirsek uçak yoluna devam eder. Bu da müşterilerimiz açısından zaman ve para tasarrufu demektir."

Bilgisayarlarla, insanlarla, sonra tekrar motorlarla konuşan motorlar. Bunun ardından insanlarla konuşan insanlar. Bütün bunların hepsi her yerden her yere yapılabiliyor. İşte düzleştiricilerin hepsi, steroidlerin hepsi tarafından turboşarj edildiğinde olacak şey budur.

Şimdi beni duyabiliyor musunuz?

3

Üçlü Yakınlaşma

Üçlü yakınlaşma nedir? Demek istediğimi açıklamak için başımdan geçen bir olaydan ve en sevdiğim televizyon reklamından bahsetmek istiyorum.

Olayı, 2004 Mart ayında yaşadım. New Haven'da (Connecticut) okuyan kızım Orly'yi görmek için Southwest Airlines ile Baltimore'dan Hartford'a uçacaktım. Teknolojiden çakan biri olarak elime kâğıt bir bilet almak yerine American Express aracılığıyla elektronik bilet sipariş ettim. Southwest'le uçan herkes bilir ki, bu ucuz havayolu şirketinde koltuk numaraları rezerve edilmez. *Check in* yaptırırken size sadece A mı, B mi, C mi olduğunuz söylenir. A grubu, uçağa ilk binen; B grubu ikinci; C grubu ise üçüncü binen gruptur. Yine Southwest'le sık sık yolculuk yapanların bildiği gibi, C grubunda olmayı kimse istemez. Çünkü neredeyse istisnasız her seferinde orta koltukta oturmak zorunda kalır, başüstü bagajlarında eşyanızı koyacak yer bulamazsınız. Pencere ya da koridor kenarına oturmak, eşyalarınızı da yerleştirmek için A grubunda olmanız gerekir. Ben de o gün kızımın bazı giysilerini götürdüğüm için A grubunda yer almak istiyordum. Bu yüzden erkenden kalkıp hareket saatinden 95 dakika önce Baltimore Havaalanı'na gittim. Southwest Airlines'ın elektronik bilet makinesine kredi kartımı soktum ve ekranı kullanarak biletimi yazdırdım. Ne kadar çağdaş bir adamım, değil mi? Ama biletin çıkışını alınca gördüm ki B grubundayım.

Kudurdum. Saatime bakarak, "Nasıl olur da B olurum? Bu kadar kişinin benden erken gelmesi mümkün değil. Bu makine hileli. Bu makineyi ayarlamışlar. Kumar makinesinden farkı yok" diye söylenip durdum.

Sinirli sinirli oradan ayrılıp güvenlik kontrolünden geçtim ve beş karış suratla B grubunun bekleme salonunda beklemeye başladım.

Amacım, bizi içeri aldıklarında hızlı davranıp başüstü dolaplarından yer kapmaktı. 40 dakika sonra uçağa çağrıldık. A grubundakilerin bizim önümüzden, az da olsa hissedilebilir bir üstünlük duygusuyla uçağa binişini kıskançlıkla izliyordum. İşte tam o sırada anladım.

A grubundakilerin çoğunun elinde bendekinden farklı bir elektronik bilet vardı. Bana o anda bomboş buruşuk kâğıt parçaları gibi gelen o biletler yazıcıdan çıkmış kâğıtlardı. Ama boş değillerdi; üzerlerinde barkodları ve biniş kartları vardı. Belli ki A grubu, evde internetten indirip yazıcıda yazdırmıştı bu biletleri. Hemen sorup öğrendim, gerçekten de *aynen böyle yapmışlardı.* Ben bilmiyordum, ama Southwest, kısa süre önce, uçuştan önceki gece saat 12.01'den itibaren evde biletinizi internetten indirip barkodunuzu yazdırabileceğinizi açıklamıştı. Böylece uçağa binmeden önce yapacağınız tek şey, barkodun havaalanındaki kapıda taranmasıydı.

Önümdeki manzaraya bakarak, "Hey gidi Friedman" dedim kendi kendime, "bir de 21. yüzyıl adamıyım dersin. Baksana Küreselleşme 2.0'da takılıp kalmışsın." Küreselleşme 1.0'da bilet acentaları vardı. Küreselleşme 2.0'da bilet acentalarının yerini elektronik biletler aldı. Küreselleşme 3.0'da ise artık *kendi kendinizin* bilet acentasıydınız.

Televizyon reklamıysa, Konica Minolta Business Technologies'in ofis yardımcısı (*bizhub*) denilen çok işlevli yeni aygıtını tanıtmak için verdiği reklam. Aygıt, siyah beyaz veya renkli yazıcı, fotokopi makinesi, faks, tarayıcı *(scan)* olarak işlev görüyor. Ayrıca belgeleri tarayarak e-posta atabiliyorsunuz ve internet üzerinden faks çekebiliyorsunuz. Hepsini bir makineyle yapabiliyorsunuz. Reklamda hızlı çekimlerle bir adam, sonra başka bir adam görünüyor. Adamlardan biri çalışma odasında, biri de bu makinenin başında. Yüksek sesle birbirini duyabilecek mesafedeler. Adamlardan biri (Dom), hiyerarşik olarak ötekinden (Ted) daha yüksek bir mevkide ama öteki de daha uyanık (yani benim gibi değil!). Yani Dom, değişen teknolojiye hızla ayak uydurabilen tiplerden değil. Dom, Ted'in makinenin başında durduğunu görüyor. Sandalyesinde arkaya doğru yaslanarak, koridordan ona sesleniyor.

Dom: *(Masasında)* Bakar mısın, o çizelge bana lazım.
Ted: *(Makinenin başında)* E-posta gönderiyorum.
Dom: Fotokopi makinesinden mi e-posta gönderiyorsun?

Ted: Hayır, ofis yardımcısından e-posta gönderiyorum.
Dom: Ofis yardımcısı mı? Bir dakika, benim fotokopilerimi çektin mi?
Ted: Taradıktan sonra çekeceğim.
Dom: Yani e-posta gönderen bir makinede mi tarayacaksın?
Ted: E-posta makinesi mi? Ofis yardımcısında tarayacağım.
Dom: *(Şaşırmış)* Ya fotokopi?
Ted: *(Sakin olmaya çalışarak)* Önce e-postayla göndereceğim, sonra tarayacağım, sonra da fotokopisini çekeceğim.
Dom: *(Uzun bir ara)* Ofis yardımcısı mı?
Dış ses: *(Ofis yardımcısının çoklu işlevlerini anlatan bir film eşliğinde)* Çok işlevli, çok renkli. Konica Minolta'dan ofis yardımcısı.
(Dom, ofis yardımcısının başında, makinenin bir de fincanına kahve doldurup dolduramayacağına bakıyor.)

Southwest ev biletini, Konica Minolta da ofis yardımcısını, benim üçlü yakınlaşma dediğim şey sayesinde sunabiliyor. Üçlü yakınlaşmanın bileşenleri nedir? Kısa bir cevap: Öncelikle, geçen bölümde açıkladığım düzleştiricilerin hepsi 2000 yılı civarında birbirine yakınlaşarak yeni, daha düz ve küresel bir oyun sahası oluşturmak için birlikte çalışmaya başladı. Bu yeni oyun sahası kurulduktan sonra şirketler de, bireyler de bu sahadan azamî faydayı sağlamak için yeni alışkanlıklar ve beceriler geliştirmeye, yeni metotlar ortaya koymaya başladılar. Değer yaratmanın dikey araçlarından yatay araçlarına geçtiler. Yeni saha ile yeni iş yapma biçimlerinin birleşmesi, ikinci yakınlaşmaydı ve dünyayı daha düzleştiren bir etken oldu. Son olarak da bu düzleştirme işlemi sürerken yepyeni bir grup insan, Çin, Hindistan ve eski Sovyet İmparatorluğu'ndan milyarlarca insan sahaya çıktı. Yeni düz dünya ve bu dünyanın yeni araçları sayesinde, bu insanların bazıları, hızla işbirliğine katılmayı ve herkesle rekabet edecek bir konuma gelmeyi başardı. Üçüncü yakınlaşma da buydu. Şimdi bu üç yakınlaşmaya ayrıntılarıyla bakalım.

Yakınlaşma I

Geçen bölümde anlatılan on düzleştiricinin hepsinin, daha önceden değilse bile 1990'lardan beri var olduğunu biliyoruz. Ancak hepsinin de dağılıp kök salmak ve dünyaya sihirlerini yaymak üzere tekrar temas kurup birlikte çalışması gerekiyordu. Mesela 2003 civarında bi

noktada Southwest Airlines, müşterilerinin kendi biletlerini bir e-posta indirir gibi kolayca internetten indirip yazdırabileceği kadar çok kişisel bilgisayar, yeterli genişbant bağlantı, yeterli depolama alanı, yeterli yazılım ve bilgisayara hâkim yeterli müşterisi olduğunu fark etti. Yani Southwest müşterileriyle, müşterileri de Southwest'le yeni bir biçimde işbirliği yapabilirdi. Yaklaşık aynı zamanda iş akışı yazılımı ve donanımları, Konica Minolta'nın tarayıcı, e-posta gönderici, yazıcı, faks, fotokopi işlevlerinin *hepsini tek bir makineye* toplamasını sağlayacak şekilde birbirine yaklaştı. Bu, ilk yakınlaşmaydı.

Stanford Üniversitesi ekonomistlerinden Paul Romer'in belirttiğine göre ekonomistler uzun zamandır, bazı malların tamamlayıcı olduğunu biliyorlar. "Elinizde A malı varsa, B malının değeri de çok artardı. Kâğıdınız varsa, kaleminizin de olması iyiydi. Elinizde bu iki maldan biri varsa ötekinden de daha fazla bulduğunuz, birinin daha kalitelisi varsa ötekinin de daha kalitelisini bulduğunuz anda, verimliliğiniz de artardı. Buna, tamamlayıcı malların eşzamanlı gelişmesi denir."

Benim tezim de, Berlin Duvarı'nın yıkılışı, Netscape, iş akışı, taşeronlaşma, *offshore*, açık kaynak, *insourcing*, tedarik zinciri, *informing* ve steroidlerin, birbirlerini tamamlayarak güçlendirdikleridir. Birbirlerine yaklaşmaları ve birbirlerini tamamlayıcı, karşılıklı güçlendirici şekilde çalışmaları için gereken tek şey de zamandır. İşte o noktaya, 2000 yılı civarında gelindi.

Bu yakınlaşmanın net sonucu, coğrafya, mesafe ve (yakın gelecekte) dil ayrımı gözetmeyen, gerçek zamanlı bir işbirliğinin (bilginin ve işin paylaşılmasının) birden çok biçimine olanak veren küresel ve internet bağlantılı bir oyun sahasının ortaya çıkmasıdır. Hayır, henüz herkes bu platforma, bu oyun sahasına giremiyor. Ancak saha yine de dünya tarihinde görülmedik ölçüde daha fazla insana, daha fazla yere, daha fazla gün ve daha fazla biçimde açık. Dünya düzleşti derken kastettiğim şey budur. *On düzleştiricinin tamamlayıcı bir şekilde birbirine yakınlaşarak çok sayıda işbirliği sağlamak üzere yeni bir küresel oyun sahası oluşturmasıdır.*

Yakınlaşma II

İyi diyorsun, hoş diyorsun da, böylesi bir teknolojik hamleyle beraber gelmesi gereken verimlilik sıçramalarını, ABD'de neden ancak

son birkaç yıldır görmeye başladık? Cevap: Çünkü yan teknolojilerin tümü ile bu teknolojilerden en fazla yararı sağlamak için gereken iş süreçleri ve iş alışkanlıklarının oluşması, birbirine yakınlaşması ve bir sonraki verimlilik atılımını sağlaması, biraz zaman gerektirir. Yeni bir teknoloji hiçbir zaman yalnız başına gelmez. Verimlilik sıçraması, ancak yeni teknoloji ile yeni iş biçimleri birleştiğinde olur. Wal-Mart'ın verimliliği, müşterinin Kansas City'deki mağazanın rafından kutuyu alması ile Çin'deki tedarikçisinin üretimi arasında anında ilişki kuran yeni ve yatay tedarik zinciri yönetimi sistemleriyle büyük kutu mağazaları (müşterilerin altı aylık sabun ihtiyacını bir kutuyla karşıladıkları mağazalar) birleştirildiğinde sıçrama kaydetti.

Bilgisayarlar işyerlerine ilk girdiğinde, herkes verimlilikte patlama olmasını bekledi. Ama olmadı. Bu yüzden de insanlar biraz hayal kırıklığı ve kafa karışıklığı yaşadılar. Ünlü ekonomist Robert Solow, hemen espriyi patlattı: Bilgisayarlar her yerde vardı, bir tek "verimlilik istatistikleri"ne girememişti.

Ekonomi tarihçisi Paul A. David, 1989 tarihli, *Computer and Dynamo: The Modern Productivity Paradox in a Not-Too Distant Mirror* (Bilgisayar ve Dinamo: Çok Uzak Olmayan Aynada Modern Verimlilik Paradoksu) adlı önemli çalışmasında, bu gecikmeyi tarihsel bir örneğe başvurarak açıkladı. Ampulün 1879 yılında icat edilmesine rağmen elektrifikasyonun yaygınlaşmasının, ekonomiye ve verimliliğe etki göstermesinin birkaç on yıl aldığını belirtti. Neden? Çünkü sadece elektrik motorlarını çalıştırmak ve eski teknolojiyi, yani buhar motorlarını atmak yetmiyordu. Üretim biçimi de baştan sona yeniden tasarlanmalıydı. David, elektrik konusunda asıl atılımın, binaların ve montaj hatlarının yeniden tasarımı ve yönetimiyle birlikte geldiğini söyledi. Buhar çağının fabrikaları, buhar enerjisini makinelere aktarmak için gereken ağır kayışların ve diğer iletim aletlerinin ağırlığını kaldırabilecek şekilde tasarlanmış, ağır ve çok katlı binalardı. Küçük ve güçlü elektrik motorları icat olduktan sonra herkes kısa zamanda verimlilikte büyük bir patlama yaşanacağını sanmıştı. Ama bu biraz zaman aldı. Çünkü binaların yeniden tasarlanması gerekiyordu. Çünkü artık her türden makineyi küçük elektrik motorları çalıştırıyordu. Bunun için de uzun, alçak, daha ucuza inşa edilebilen tek katlı fabrika binaları yapılmalıydı. İşte ancak elektrik motoru, fabrika tasarımı ve üretim hattının tasarımı konusunda tecrübe sahibi mimarların, elek-

trik mühendislerinin ve işletme sahiplerinin sayısı yeterli bir düzeye ulaştığı zaman gerçek verimlilik patlaması yaşandı. David böyle yazıyor.

Bugün aynı şey, dünyanın düzleşmesinde oluyor. Saydığımız on düzleştiricinin çoğu, yıllardır mevcut. Bu düzleştiricilerin etkisinin tam olarak hissedilebilmesi içinse birbirlerine yakınlaşmaları dışında bir şeye daha ihtiyacımız var. Bu yeni ve daha düz oyun sahasının tüm imkânlarından faydalanabilecek alışkanlıkları, değer yaratım süreçlerini ve yatay işbirliği imkânlarının her türlüsünü geliştirebilecek ve rahatlıkla kullanabilecek müdürlerden, buluş adamlarından, işletme danışmanlarından, işletme okullarından, tasarımcılardan, bilişim teknolojisi uzmanlarından, CEO'lardan ve çalışanlardan oluşan büyük bir kadroya ihtiyacımız var. Kısacası bu on düzleştiricinin birbiriyle yakınlaşması, düz dünyadan azamî faydayı sağlayacak bir dizi iş uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bundan sonra da bu iki olgu, karşılıklı olarak birbirini güçlendirecektir.

Romer, "İnsanlar, 'Neden bilişim teknolojisi devrimi hemen verimlilik artışına yol açmadı?' diye sorduğunda bunun cevabı şudur: Çünkü verimliliği artırmak için birkaç bilgisayardan çok daha fazlası gerekir. Yeni iş uygulamaları ve bunlara uygun yeni vasıflar geliştirilmeli. Bilişim teknolojisini daha değerli kılan şey, bir şeyler yapmanın yeni yol ve yöntemlerinin ortaya çıkmasıdır. Yeni ve daha iyi bilişim teknolojisi de bir şeyler yapmanın daha yeni ve daha iyi yol ve yöntemlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlar" diyor.

Küreselleşme 2.0, gerçekten de ana bilgisayarlar çağıydı. Dikey bir çağdı. Komuta-kontrol odaklı bir yapısı vardı. Şirketler ve şirketlerin departmanları, dikey silolar şeklinde örgütlenmişti. On düzleştiricinin, özellikle de kişisel bilgisayar, mikroişlemci, internet ve fiber optik hatlarla ilgili düzleştiricilerin birbirine yakınlaşması etrafında şekillenen Küreselleşme 3.0 ise oyun sahasını dikeyden yataya çevirdi. Komuta-kontrolden ziyade yatay bağlantı ve işbirliğiyle harekete geçen bu yeni iş uygulamaları, kendiliğinden gelişti.

Carly Fiorina, "Değer yaratmak için dikey komuta zinciri kullanırdık. Şimdi yatay komuta zinciri kullanıyoruz" diyor. HP gibi şirketlerdeki yenilikler, artık giderek tüm dünyaya yayılmış farklı departman ve ekiplerden oluşan yatay işbirliği gruplarından geliyor.

Örneğin HP, Cisco ile Nokia son olarak, fotoğraf çekebilen bir cep telefonu tasarımında işbirliği yapmışlar. Telefon, bir HP yazıcıya dijital sinyaller gönderiyor, yazıcı da bunu anında basabiliyormuş. Bu şirketlerin her biri çok önemli bir teknolojik özellik geliştiriyor, fakat değer ancak diğer ikisinin geliştirdiği özellikler yatay olarak birleşince yaratılıyor.

"Yatay işbirliği ve yatay yönetim, geleneksel yukarıdan aşağıya yaklaşıma göre tamamen farklı vasıflar gerektiriyor" diyor Fiorina.

Birkaç örnek daha vereyim. Geçtiğimiz beş yılda HP, 87 farklı tedarik zinciri olan (hepsi de dikey yönetilen bu tedarik zincirlerinin kendi yönetim hiyerarşileri ve kendi arka ofisleri vardı) bir şirketken sadece 5 tedarik zinciri olan bir şirkete dönüştü. 50 milyar doların yönetimi bu beş tedarik zinciriyle yapılıyor. Muhasebe, faturalama ve insan kaynakları gibi işlevler, şirket içinde tek bir sistemle hallediliyor.

Souhtwest Airlines de müşterilerinin evlerinde kendi biletlerini ve biniş kartlarını basmalarına izin vererek on düzleştiricinin yakınlaşmasından faydalanıyor. Ama şahsen ben bilet alma alışkanlığımı değiştirene ve Southwest'le yatay işbirliği yapacak şekilde kendimi yeniden tasarlayana kadar, bu teknolojik atılımın ne bana ne de Southwest'e yararı olacak. Ofis yardımcısı reklamında da asıl vurgulanan şey, makinenin birbirine yaklaşan teknolojilerinin farkını anlayan ve tabiî ki bundan faydalanan çalışan ile anlamayan çalışan arasındaki farktı. Şirkette bu makineden ne kadar çok olursa olsun, anlamayanlar da alışkanlıklarını değiştirip makineyi kullanır hale gelmedikçe, işyerinin verimliliği artmayacaktır.

Son olarak, dünyanın en büyük ikinci reklam/pazarlama/iletişim şirketi WPP örneğine bakalım. İngiltere merkezli WPP, yirmi yıl kadar önce şu andaki şekliyle mevcut bile değildi. Şirket, (Young&Rubicam'ın Ogilvy&Mather'e, onun da Hill&Knowlton'a) sektörün en büyük firmalarının konsolidasyonunun ürünüdür. Bu ittifak, büyük müşterilerin reklam, doğrudan posta, medya alımı ve marka oluşturma gibi pazarlama ihtiyaçlarına karşılık vermek üzere gerçekleşti.

WPP'nin marka oluşturma firması Landor Associates'in yöneticisi Allen Adamson, "WPP, yıllar boyunca kendi şirketlerine birbiriyle işbirliği yaptırmak için uğraştı. Şimdi görüyoruz ki WPP içindeki şirketlerin kendi içlerinde işbirliği yapması bile yeterli değil-

miş. Giderek daha çok bu şirketlerin her birinden birer eleman alarak tek bir müşterimize özel bir işbirliği ekibi oluşturmak durumunda kalıyoruz. Müşterimize değer yaratacak çözüm, tek bir şirketimizde olmadığı gibi, bütün şirketlerimizin bileşiminden de çıkmıyor. Çok daha özelleştirilmiş çözümler gerekiyor. Bu yüzden de şirketlerimizin birinden, mesela uygun reklamcıyı alıp, ötekinden aldığımız uygun marka müdürü ile diğerinden aldığımız uygun medya planlamacısını bir araya getiriyoruz" diyor.

GE 2003 yılında sigortacılık birimlerini ayrı bir şirkete dönüştürmeye karar verdiğinde, bu yeni şirketin isminin bulunmasından (Genworth) ilk reklam kampanyasına ve doğrudan pazarlama programının oluşturulmasına kadar her şeyi yapmak için WPP tarafından özel bir ekip oluşturuldu. Adamson, "Bu organizasyonun liderleri olarak yapmanız gereken şey, her bir müşterimiz için değer önerimizi *(value proposition)* saptamak, sonra da WPP'nin işgücü içinden bireysel yetenekleri seçip bir araya getirerek o müşteri için bir tür sanal şirket kurmaktı. GE için kurduğumuz bu sanal şirkete isim bile verdik: Klamath Communications" diye anlatıyor.

Dünya düzleşince WPP de bundan en çok faydayı sağlayabilecek şekilde kendini uyarlamış. Elektrik motoruna kendini uyarlayan buhar çağı şirketleri gibi işyeri mimarîsini, iş uygulamalarını değiştirmiş. Ama WPP sadece duvarları atmakla kalmayıp, zeminleri de ortadan kaldırmış. Sahip olduğu bütün şirketlerdeki tüm elemanlarını, herhangi bir projenin özgün ihtiyaçlarına göre yatay olarak bir araya getirip işbirliği ekipleri yaratılabilecek bireysel uzmanlar havuzu biçiminde görmeye başlamış. Hatta bu ekipler, ayrı ismi olan sanal bir şirket haline bile bürünebiliyor.

Yeni oyun sahasının yeni iş uygulamalarıyla tam uyumlu hale gelmesi için biraz zamana ihtiyaç var. Halen olmakta olan bir şey bu. Küçük bir uyarı: Sizin sandığınızdan çok daha hızlı ve küresel düzlemde oluyor.

Unutmayın, üçlü yakınlaşma demiştik!

Yakınlaşma III

Nasıl yani? Bu yeni ve daha yatay oyun sahasını yaratmayı bitirdiğimiz anda esas olarak Batı'daki şirketler ve bireyler hemen sahaya uyum sağlamaya başladılar. Daha önceki sahadan atılan 3

milyar kişiyse bir anda kendini, fişi takıp diğer herkesle çalışma konusunda serbest durumda buldu.

Küçük bir azınlık dışında bu 3 milyar kişi daha önce başkalarıyla işbirliğine girme veya yarışma şansına hiç sahip olmamıştı. Çünkü kapalı ekonomilerde, dikey ve hiyerarşik siyasî ve ekonomik yapılar içinde yaşıyorlardı. Çin, Hindistan, Rusya, Doğu Avrupa, Latin Amerika ve Orta Asya'dan bahsediyorum. Bu ülkelerin ekonomileri ve siyasî sistemleri, 1990'lar boyunca giderek özgürleşti ve insanları giderek daha büyük oranda serbest piyasa oyununa katılma konusunda özgür kıldı. Peki bu 3 milyar insan yeni oyun sahasına ve yeni süreçlere ne zaman yakınlaştı? Tam da sahanın düzleştiği, bu insanların milyonlarcasının daha yatay ve eşit koşullarda, daha ucuz ve şimdiye dek olmadık kadar kolay bulunan araçlarla rekabet ve işbirliği yapmaya başladığı zaman. Üstelik düzleşen dünya sayesinde oyuna yeni girenler memleketlerinden dışarı bile çıkmadılar. On düzleştirici sayesinde oyun sahası onların ayağına geldi.

21. yüzyılın başında küresel ekonomiyi ve siyaseti şekillendiren en önemli güç olduğunu düşündüğüm şey, işte bu üçlü yakınlaşma, yani yeni oyun sahasındaki yeni oyuncuların, yatay işbirliğine yönelik yeni süreçler ve alışkanlıklar geliştirmesidir. Bütün bu işbirliği araçlarını tüm insanlara açmak ve bununla birlikte bu insanların arama motorlarıyla internetten milyarlarca sayfa ham bilgiye ulaşmalarını sağlamak, önümüzdeki nesil yenilikçilerin Düz Gezegen'in her tarafından çıkacağının garantisidir. Her tür keşif ve icadın yapılmasına yakında katkı sunmaya başlayacak küresel topluma dahil insan sayısı, dünyanın şimdiye dek görmediği bir ölçekte olacaktır.

Soğuk Savaş sırasında üç ana ticaret bloku vardı: Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Japonya+Doğu Asya. Bu üç ticaret bloku arasındaki rekabet kısmen kontrollüydü, çünkü bu bloklar aynı zamanda dünya çapındaki bir bölünmenin aynı tarafında yer alan Soğuk Savaş müttefikiydiler. Ayrıca işgücü ve sanayi için arkasına saklanacak bir sürü duvar vardı ortada. Ücretlerin artış hızı, işgücünün büyüklüğü ve eğitim seviyeleri, bu üç blok arasında kabaca aynı düzeydeydi. Intel'in Yönetim Kurulu Başkanı Craig Barrett, "Centilmence bir rekabet vardı" diyor.

Sonra üçlü yakınlaşma başladı. Berlin Duvarı yıkılıp Berlin alışveriş merkezi[24] açıldı. Ve o zamana kadar duvarların ardında

24. Yazar burada "Berlin Wall" (Berlin Duvarı) ile "Berlin mall" (Berlin alışveriş merkezi) terimleriyle sözcük oyunu yapıyor. (ç.n.)

duran 3 milyar kişi bir anda düzleşmiş küresel pazaryerine çıktı.

Sayılara vurursak, şöyle anlatabiliriz: Harvard Üniversitesi profesörlerinden Richard B. Freeman'ın 2004 tarihli bir çalışmasına göre, 1985'te, "küresel ekonomik dünyayı" oluşturan bölgeler, Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Japonya, Latin Amerika'dan bazı bölgeler ve Doğu Asya ülkeleriydi. Freeman'a göre uluslararası ticaret içinde yer alan bu küresel ekonomik dünyanın toplam nüfusu, yaklaşık 2,5 milyardı.

2000 itibariyle ise, Sovyet İmparatorluğu'nun çöküşü, Hindistan'ın otarşiden vazgeçmesi ve Çin'in piyasa kapitalizmine geçmesiyle birlikte küresel ekonomik dünyanın nüfusu büyüdü ve 6 milyara çıktı.

Bu genişlemenin sonucunda küresel işgücüne 1,5 milyar yeni işçi katıldı. Freeman'a göre bu rakam, 2000 yılında Sovyet İmparatorluğu, Hindistan ve Çin katılmasaydı ortaya çıkacak nüfusun iki katıydı.

Doğrudur, küresel ekonomiye giren 1,5 milyarlık bu yeni işgücünün ancak yüzde 10 kadarı anlamlı bir seviyede işbirliğine ve rekabete dahil olabilecek eğitime ve bağlantıya sahiptir. Ama bu bile 150 milyon kişi eder, ki bu da ABD işgücünün tamamına eşittir. Barrett, "3 milyar kişiyi, özellikle de Hindistan, Rusya ve Çin gibi zengin bir eğitim mirasına sahip üç toplumun işgücünü devasa sonuçlara yol açmadan bir gecede dünya ekonomisine sokamazsınız" diyor.

Aynen öyle. Zaten bu yeni işçilerin birçoğu sahada yürümekle yetinmiyor. Hayır efendim, ağır çekim bir üçlü yakınlaşmada değiliz. Yeni işçiler koşu yapıyorlar, hatta sprint atıyorlar sahada. Çünkü dünya bir kez düzleştikten, yeni işbirliği biçimleri giderek daha çok insanın ulaşma mesafesine girdikten sonra artık kim yeni alışkanlıkları, vasıfları ve süreçleri daha hızlı öğrenirse, kazanan o olacak. Artık her zaman Amerikalıların veya Batı Avrupalıların önde olacağının garantisi yok. Sakın unutmayın, oyun sahasına çıkan bu yeni oyuncular, sırtlarında bir yumurta küfesi taşımıyorlar. Yani içlerinden birçoğu öylesine geri kalmış ki, batmış eski sistemlerin maliyetini dert etmelerine hiç gerek kalmadan doğrudan yeni teknolojiye atlayabilecekler. Yeni teknolojilere çok daha hızlı uyum sağlayabilecekler. Zaten Çin'de ABD'den daha çok insanın cep telefonu kullanmasının nedeni de bu. Çinlilerin çoğu toprağın altına döşenen kablolar aşamasını atlamış durumda. Güney Kore-

lilerse internet kullanımı ve genişbant iletişim konusunda Amerikalıların yüzünü kızartıyorlar.

Küresel ticareti ve ekonomiyi, IMF'nin, G-8'in, Dünya Bankası'nın, Dünya Ticaret Örgütü'nün (WTO) yönettiği bir şey sanırız. Ticaret anlaşmalarının ticaret bakanları arasında oluşturulduğunu düşünürüz. Tabiî ki bu devlet kurumlarının işlevsiz olduğunu söylemiyorum. İşlevsiz değiller. Ama önemleri giderek azalacak. Gelecekte küreselleşme, düz dünyayı anlayan, yeni süreç ve teknolojilere hızla uyum sağlayan ve IMF'den emir beklemeden hemen ileri doğru yürüyüşe geçen *bireyler* tarafından yönetilecek. Bunların ırk özellikleri de fark etmez, onlar dünyanın her yerindeler.

Bundan böyle, maliye bakanlarının sıkıcı müzakereleri küresel ekonomiyi giderek daha az etkileyecek. Artık içlerindeki enerji bir anda taşan zippiler ekonomiyi daha çok şekillendirmeye başlayacak. Amerikalılar, 1960'lardaki hippilerle büyüdüler. İleri teknolojik televizyon sayesinde çoğumuz 1980'lerin yuppileri olduk. Şimdi de sizlere zippileri sunuyorum.

Outlook adlı haftalık bir Hint dergisi, "Zippiler Burada" diye duyuruyordu. Zippiler, Hint gençleri. Ülkelerinin sosyalizmden ayrılıp küresel ticarete balıklama dalmasını ve bilgi devrimi sayesinde dünyanın hizmet merkezine dönüşmesini uygun yaşlarda yaşayan ilk kuşak. *Outlook,* zippileri, "liberalizasyon çağının çocukları" olarak adlandırıyor ve şöyle tanımlıyor: "Genç şehir veya banliyö sakinleri. 15-25 yaşlarında, hızlı ve uzun adımlarla yürüyen canlı çağlarındalar. Z kuşağının insanları. Erkek ya da kız olabilirler. Çalışıyor olabilirler de olmayabilirler de. Kafalarına göre takılan, kendinden emin ve yaratıcı gençler. Meydan okumayı seven, riskten hoşlanan, korkuyla arası olmayan kişiler." Hint zippileri, para kazanmaktan ve o parayı harcamaktan hiç gocunmuyorlar. *Outlook*'un görüşüne başvurduğu bir uzman onları, "kafalarına kaderlerini değil hedeflerini takan, iç değil dış görünüşe önem veren, bir yere çakılmaktan değil hareketlilikten hoşlanan" kişiler olarak tanımlıyor. Hindistan nüfusunun yüzde 54'ünün (555 milyon yapıyor) 25 yaşının altında olduğunu düşünürsek, Hindistan'daki her on hanenin altısında potansiyel bir zippinin bulunduğunu görürüz. Ve bu zippiler sadece iyi bir iş bulmakla yetinmiyorlar. İyi bir hayat da istiyorlar.

Her şey çok hızlı olup bitti. 24/7 Customer adlı çağrı merkezi şirketinin CEO'su ve kurucu ortağı P. V. Kannan, Amerika'da bir iş bulmak için endişeyle beklemekten, Amerika'dan dünyanın geri

kalanına hizmet taşeronluğunun en önde gelen isimlerinden biri haline gelişinin, son on yılın işi olduğunu anlatıyor.

"ABD'ye girmek için vize başvurusunda bulunmamı unutamam. 1991 Martıydı. Hindistan Ruhsatlı Muhasebeciler Enstitüsü'nden, muhasebe konusunda mastır derecem vardı. 23 yaşımdaydım. Sevgilim 25 yaşındaydı. O da muhasebeciydi. 20 yaşında mezun olmuştum ve Tata Consulting'de çalışıyordum. Sevgilim de aynı yerde çalışıyordu. İkimiz de yetenekli Hint gençlerine Amerika'daki şirketlerde iş bulan firmaların (*body shop*) birinden, IBM'de programcı olarak çalışmak üzere iş teklifi almıştık. Bombay'daki ABD konsolosluğuna gittik. O günlerde ABD vizesi almak isteyenler uzun kuyruklar oluştururdu. Sırada yer tutup vakti ayakta uyuyarak geçiren, sonra da 20 rupiye yerini satanlar vardı. Ama biz böyle yapmadan sıramızı bekledik ve sonunda mülakat yapacak görevlinin önüne geldik. Amerikalı bir konsolosluk görevlisiydi. İşi bize soru sormak ve bizim Amerika'da çalıştıktan sonra ülkemize mi döneceğimizi, yoksa Amerika'da mı kalacağımızı anlamaya çalışmaktı. Bunu anlamak için gizli bir formülleri vardı. Bu formüle, 'piyango' diyorduk. Yani sırada beklerken bir yandan da hayatınızın piyangosunu oynuyordunuz. Çünkü her şey buna bağlıydı."

Hindistan'da, insanları ABD elçiliğindeki vize mülakatına hazırlayan kitaplar ve kurslar varmış. Vasıflı Hintli mühendislerin, yeteneklerinin karşılığını görmelerinin tek yolu buymuş. "Hatırlıyorum da bu kurslardaki ipuçlarından biri, oraya giderken her zaman iş kıyafeti giymekti. Ben ve sevgilim de en iyi kıyafetlerimizi giymiştik. Mülakat bittikten sonra görevli size bir şey söylemiyordu. Sonuçları öğrenmek için akşama kadar beklemeniz gerekiyordu. Tabiî o gün geçmek bilmiyordu. Oyalanmak için Bombay sokaklarında dolaştık, alışveriş yaptık. Gezinip durduk. 'Ya ben alır da sen alamazsan... Ya sen alır da ben alamazsam...' Ne kadar endişe duyduğumuzu anlatamam. Her şey buna bağlıydı. Tam bir işkenceydi. Akşam tekrar elçiliğe gittiğimizde gördük ki ikimiz de vize almışız. Ama ben 5 yıllık çok girişli vize alırken sevgilim sadece altı aylık vize alabilmiş. Ağlamaya başladı. Anlamamıştı. 'Sadece altı ay mı kalabileceğim?' diye ağlıyordu. Bense ona bir kere Amerika'ya girersek ondan sonra her şeyin hallolacağını anlatmaya çalışıyordum."

Günümüzde de birçok Hintli çalışmak için Amerika'ya gelmek istiyor, ama üçlü yakınlaşma sayesinde bu insanların çoğu artık memleketlerinden ayrılmadan en üst düzeylerde rekabete katılabi-

liyor, üstelik de gayet iyi ücretler kazanabiliyorlar. Düz bir dünyada göçmen olmadan da yeniliklere imza atabiliyorsunuz. Kannan, "Benim kızım, asla benim gibi endişeyle beklemeyecek" diyor. Düz bir dünyada, "sizi sistem dışında tutabilecek hiçbir vize görevlisi yok... Bu dünyada fişi takıp oyuna giriyorsun."

Hindistan'da rastladığım, fişi takıp oyuna girenlerin en dinamiklerinden biri, Bangalore merkezli küçük bir oyun şirketi Dhruva Interactive'in kurucusu ve CEO'su Rajesh Rao. Üçlü yakınlaşmayı kendinde cisimleştiren bir isim istense, bu kişi Rajesh olurdu. O ve şirketi, bir Hint zippisinin fişi takıp on düzleştiriciye bağlanınca neler yapabileceğini gösteriyor.

Dhruva, Bangalore'de sakin bir sokaktaki ofise dönüştürülmüş bir evde faaliyet gösteriyor. Bir ara şirkete uğramıştım. İki katlı şirket ofisinde, bilgisayar grafikleri üzerine eğitim almış, kişisel bilgisayarlarda çalışarak Amerikalı ve Avrupalı müşterilerine çeşitli oyunlar ve animasyon karakterleri çizen Hintli oyun tasarımcıları ve ressamlar çalışıyordu. Tasarımcılar çalışırken bir yandan da kulaklıklardan müzik dinliyorlardı. Ara sıra işlerini bırakıp grup halinde bilgisayar oyunu oynuyorlardı. Herkes kendi bilgisayarından arkadaşlarını takip edip öldürmeye çalışıyordu. Dhruva, bir kısmı gayet büyük yenilikler içeren oyunlar (mesela cep telefonundan da oynayabileceğiniz bir tenis oyunu) yapmıştı. 2004 yılında taşınabilir bilgisayar oyunları için Charlie Chaplin'in görüntüsünü kullanma haklarını satın aldı. Aynen böyle. Artık Chaplin'in görüntüsünün bilgisayar oyunlarında kullanılması hakkı, işe yeni başlamış bir Hindistan firmasında.

Daha sonraki e-postalarımızda, otuzlu yaşlarının başındaki Rajesh'ten, küresel bilgisayar oyunu piyasasına Bangalore'den nasıl katıldığını bana anlatmasını istedim.

Ağır siklet boksörleri kadar tutkulu olan bu ufak tefek, bıyıklı adam şunları anlattı: "Öğrencilik yıllarında Avrupa'da yaşamış ve çalışmış biri olarak Hindistan'dan başka yerde yaşamayacağım tercihini yapmıştım. Yapacağım şeyi Hindistan'da yapacaktım. Bütün dünyanın saygı duyacağı, Hindistan'da da fark yaratacak bir şey yapmak istiyordum. 15 Mart 1995'te, Bangalore'de tek başıma şirketimi kurdum. Bir bilgisayar ile 14.4 kbp modem alabileceğim krediyi bankadan çekebilmek için gerekli ilk parayı babam verdi. Eğitim ve sanayide kullanılacak multimedya uygulamaları yapmak niyetindeydim. 1997'de beş kişi olmuştuk. Yol açıcı bazı işler

yapmıştık, ama bu alanın bizi kesmeyeceğini fark ettik. Dhruva 1.0'ın sonu böyle geldi.

1997 Martında Intel'le ortak bir oyun şirketine dönüşme sürecine başladık. 1998 ortalarında hem yeni oyunlar tasarlayarak hem de başkalarının tasarladığı oyunların bazı bölümlerini dışarıdan yaparak kendimizi küresel oyunculara gösterebildik. 26 Kasım 1998'de Fransız oyun üreticisi Infogrames Entertainment ile ilk büyük oyun geliştirme projemizin sözleşmesini imzaladık. Geriye dönüp baktığımda yaptığımız anlaşmanın Infogrames'deki tek bir adamın pragmatikliğine bağlı olduğunu görüyorum. Orada çok iyi iş çıkardık, ama oyun hiç yayınlanmadı. Aslında bu bize büyük bir darbe olmasına rağmen yaptığımız işin kalitesi ortaya çıktı ve ayakta kalabildik. Öğrendiğimiz en önemli ders şu oldu: İşimizi yapmak yetmezdi, akıllı da olmalıydık. Ya hep ya hiç, yani tek bir büyük oyunla uğraşmak ve bunun dışında hiçbir şey yapmamak bize göre değildi. Kendimizi farklı bir yerde konumlandırmalıydık. Dhruva 2.0'ın sonu."

Sonra da Dhruva'nın 3.0 çağı, yani oyun geliştirme hizmeti veren bir şirket olarak Dhruva başlamış. Bilgisayar oyunu sektörü, yıllık geliri Hollywood'u bile geçen inanılmaz büyüklükte bir sektör. Sektörde zaten oyunlardaki karakterlerin taşeron olarak Kanada'ya ve Avustralya'ya yaptırılması gibi bir alışkanlık var. "2001 Mart ayında yeni oyun demomuz Saloon'u sunduk. Oyunun teması, Amerika'nın Vahşi Batı dönemi, mekânı ise küçük bir kasabadaki bir *saloon*, yani bardı... Hiçbirimiz daha önce gerçek bir *saloon* görmemiştik; buranın nasıl bir yer olduğunu, atmosferini Google ile internetten araştırmıştık. Tema olarak özellikle bunu seçmiştik. ABD ve Avrupa'daki olası müşterilerimizin, Hintlilerin bunu yapabileceğini görmelerini istiyorduk. Demo büyük başarı kazandı, bize bir sürü taşeron oyun işi getirdi. O gün bu gündür de başarılı bir şirket olarak devam ediyoruz."

Peki bundan bir on yıl önce, dünya henüz düz değilken aynı şeyi yapabilir miydi?

"Asla" diye cevap veriyor. "Bazı şeylerin bir araya gelmesi gerekiyor." Öncelikle, müşterisiyle birbirlerine oyun demolarını ve gerekli talimatları e-postayla gönderebilecekleri yeterlilikte genişbant bağlantı lazım. İkinci olarak, kişisel bilgisayarların evde ve işyerinde insanlar tarafından kolaylıkla ve birçok iş yapmak için kullanılır hale gelmesi. "Artık kişisel bilgisayar her yerde var. Hindistan'da bile artık yeterli ölçüde bilgisayar kullanılıyor."

Üçüncü faktör ise Dhruva gibi bir şirketin ilk günden itibaren küçük bir çokuluslu şirket gibi işe girişmesine olanak veren iş akış yazılımlarının ve internet uygulamalarının varlığı: Word, Outlook, NetMeeting, 3D Studio MAX. Ama burada asıl anahtar Google. Rajesh, "Harika bir şey" diyor. "Batılı müşterilerimizin kafasında her zaman olan soru, 'Siz Hintliler Batılı içeriklerdeki ince nüansları anlayabilecek misiniz?'dir. Yakın zamana kadar büyük oranda geçerli bir soruydu bu. Ama internet sayesinde artık bir düğmeye basarak farklı içerikleri toplayabiliyoruz. Birisi sizden Tom ve Jerry gibi bir şey yapmanızı isterse gidip Google'a Tom ve Jerry yazdığınızda tonlarca resim, bilgi, özet, haber ve eleştiri gelir. Bunları okuyup benzerini yapabilirsiniz."

Rajesh'e göre, insanlar nokta.com şirketlerinin patlamasıyla ve çökmesiyle uğraşırken asıl devrim sessiz sedasız gerçekleşiyordu. Tüm dünyada kitleler yeni küresel altyapıyı rahatlıkla kullanmaya başlamıştı. "Daha bu altyapıyı etkin bir şekilde kullanmanın başındayız. İnsanlar ofislerinde kâğıtsız hayata geçtikçe ve mesafelerin artık o kadar önemli olmadığını fark ettikçe bu altyapıyla yapabileceğimiz daha birçok şey ortaya çıkacak... Her şey tamamen değişecek. Dünya bambaşka olacak."

Ayrıca eskiden yazılım programları küçük bir Hint firmasının ulaşamayacağı düzeyde fiyatlandırılırdı. Ama açık kaynak serbest yazılım hareketiyle birlikte artık öyle değil. Rajesh, "2000 başlarındaki serbest yazılım ve yazılımların paylaşılması fırtınası olmasaydı, yazılım araçları, üretenlerin istediği yerde olabilirdi" diyor. "Kendilerini zorlayan rekabetçi programlar olmasaydı, Microsoft Windows, Office, 3D Studio MAX, Adobe Photoshop gibi programlar, bugünkünden çok daha pahalı olurdu. Bizim gibi küçük bir firmanın yapamayacağı, çeşitli unsurlara göre karşılaştırma tablosunu internet önümüze getiriyor... Oyun sektörü fazlasıyla interaktiftir. Bu yüzden birkaç yıl önce sanatçılarımızın ve tasarımcılarımızın evlerinden çalışmasını aklımıza bile getiremezdik. Oysa şimdi böyle yapıyoruz. Güvenli bir bağlantı olan VPN (*virtual private network*-özel sanal ağ) sayesinde evlerinden internet üzerinden şirketin sistemine bağlanıyorlar. Böylece sanki yan odada oturuyormuş gibi çalışabiliyorlar."

Rajesh, internetin bütün dünyayı, "tek bir pazaryerine" çevirdiği görüşünde. "Bu altyapı, işin en iyi fiyattan, en iyi kalitede, en iyi yerden bulunmasını sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda bilgi-

nin ve çeşitli uygulamaların da büyük oranda paylaşımını getirecek. Daha önce hiç yaşanmamış ölçüde, 'Ben senden öğreniyorum, sen de benden öğreniyorsun' durumu yaratacak. Bu, dünya için çok iyi bir şey. Ekonomiyi entegrasyona zorlayacak, entegrasyon da ekonomiyi yönlendirecek."

Rajesh, ABD'nin bu eğilimden yararlanmaması için hiçbir neden bulunmadığını söylüyor. Dhruva'nın yaptığı şey, Hindistan toplumunda bilgisayar oyunlarına öncülük etmek. Hint pazarı, oyunları ana sosyal etkinliklerden biri olarak kabul ettiğinde, Dhruva avantajlı bir konumda olacak. O zaman pazar, "o kadar büyüyecek ki dışarıdan içerik sağlamak isteyenlere yeni fırsatlar doğacak. Amerikalılar da hangi oyunların işe yarayıp hangilerinin yaramadığını bilmek anlamında oldukça ileride oldukları için avantajlı bir konumda bulunacaklar. Yani bu, karşılıklı bir şey... Unutmayın, bizim orta sınıfımızın toplam sayısı 300 milyonu buluyor. Yani sizin nüfusunuzdan veya Avrupa'nın nüfusundan fazla."

Rajesh'e göre Hindistan şu anda eğitimli, düşük ücretli, DNA'larında hizmet etiketi ve girişimcilik ruhu bulunan, İngilizce konuşan bir işgücü havuzuna sahip olduğu için avantajlı konumda. "Bu yüzden de tabiî ki çeşitli yeni şeylerin hizmet taşeronluğu denilen bu dalgada önde olan biziz. Ama inanıyorum ki, bunun henüz bir başlangıç olduğunu düşünmemek için hiçbir neden yok. Eğer Hintliler ellerinde hiç kimsenin alamayacağı bir şey olduğunu düşünürlerse büyük bir hata yaparlar. Çünkü daha sırada, uykusundan uyanan Doğu Avrupa var, bu otobüse atlamak için bekleyen Çin var. Yani kurulmakta olan bu altyapı sayesinde bugün en iyi hizmeti, ürünü, kapasiteyi veya beceriyi günümüzde dünyanın herhangi bir yerinden alabilirsiniz. Farklı şirketler ve farklı insanlar bu altyapıya daha iyi hâkim oldukça bu alanda büyük bir patlamaya tanık olacağız. Çin'deki üniversitelerden mükemmel İngilizce konuşan çok sayıda Çinlinin mezun olmasını görmek, birkaç yıllık bir iş. Polonyalılar ile Macarlar, zaten Avrupa'ya çok yakın, iyi bağlantılara sahip ve kültürleri de Batı Avrupa'ya çok benziyor. Yani Hindistan bugün için önde olabilir, ama bu pozisyonunu korumak istiyorsa çok çalışmalı. Kendini yenilemekten ve yeniden yenilemekten asla vazgeçmemeli."

Rajesh'in ve onun kuşağından birçok insanın bu tutkusuna, Amerikalılar önem vermelidir. Bu konuya daha sonra tekrar gireceğim.

Rajesh, "Rahatlayamayız" diyor. "Bana bir bakın: Ben Hintliyim. Bundan önce teknoloji ve iş açısından çok farklı bir düzeydey-

dik. Ama dünyayı küçülten bir altyapının ortaya çıktığını gördüğümüz andan itibaren hemen bunu en iyi şekilde kullanmaya çalıştık. Yapabileceğimiz çok şey olduğunu gördük. Şimdi gördüğümüz şey bunun sonucu... Dinlenecek zaman yok. Artık bitti o günler. Yaptığınız işi, sizden çok daha iyi yapmaya çalışan düzinelerce insan var. Bir tepsideki su gibi. Tepsiyi sallarsanız su en az dirençle karşılaştığı yolu bulmaya çalışır. Bir sürü işte de aynı şey olacak. Dünyanın hangi köşesinde en az direnç ve en çok fırsat varsa iş oraya gidecek. Timbuktu'da vasıflı biri varsa ve dünyaya ulaşmayı biliyorsa, ki bu artık çok kolay bir şey, işi o kapacak. Bir web sitesi yapıp bir de e-posta adresi aldınız mı, artık işin içindesiniz demektir. Eğer aynı altyapıyı kullanarak işinizi gösterebiliyorsanız, eğer insanlar size güvenerek rahatlıkla iş verebiliyorsa ve temiz, sabırlı ve titiz çalışıyorsanız, her şey yolunda gidecek demektir."

Rajesh, "Amerikalılar ve Batı Avrupalılar taşeronluktan şikâyet edeceklerine, ayağa kalkıp daha iyi şeyler yapmayı düşünseler daha iyi olacak" diyor. "Geçen yüzyıl boyunca Amerikalılar yenilikler konusunda hep öncü oldu. Oysa şimdi Amerikalılar sızlanıyor. Daha önce böyle bir şey görmemiştik. Benim gibi insanlar Amerikalılardan çok şey öğrendi. Kendimizi pazarlama konusunda biraz agresif olmayı öğrendik. Yoksa bizim tipik İngiliz tarzı eğitimimizle bunu yapamazdık."

Peki sonuç olarak Rajesh'in mesajı ne? Başım dönerek yanından ayrılırken son sorum buydu.

"Mesajım şu: Şu anda olan şey, buzdağının görünen yüzü... İnsanların iş yapma yöntemlerinde esaslı bir değişimin yaşandığını herkesin fark etmesi gerekiyor. Herkes yarışa katılabilmek için kendini geliştirmeli. Artık tek bir küresel pazar olacak. Bakın, etrafa dağıtmak için yaptırdığımız beyzbol kasketleri Sri Lanka'dan geldi."

"Güney Bangalore'de yapılmadı mı?" diye sordum.

"Yapılmadı. Üstelik Bangalore, giyim konusunda en büyük ihracat bölgelerinden biri olduğu halde. Birkaç yerden fiyat aldık. Sri Lanka'dan gelen teklif, hem kalite hem de fiyat anlamında en iyisiydi. Ürün de gerçekten iyi. İşte daha ileri gidebilmek için görmeniz gereken şey bu. Bu enerjinin Hintlilerde olduğunu görüyorsanız bunun nedeni, bizim kazanma şansımızın zayıf olmasıdır. Başarmak, kazanmak ve elde etmek için azmimiz var... Hindistan ileride bir süpergüç olacak ve hükmedecek."

"Kime hükmedecek?" diye sordum.

Rajesh seçtiği bu kelimeye güldü. "Birisine hükmetmek değil. Zaten mesele de bu. Artık hükmedilecek kimse olmayacak. Mesele, kendiniz için iyi bir fırsat yaratarak buna yapışmak veya yeni fırsatlar yaratmaya devam etmek. Bence günümüzde hükmetmek demek, verimlilik, işbirliği, rekabet gücü demek. Bir de oyuncu olmak demek... Dünya artık bir futbol sahası ve takıma girip o sahaya çıkmanız için iyi olmanız gerekiyor. Yeterince iyi değilseniz, yedek kulübesinde oturur ve oynayanları izlersiniz. Hepsi bu."

Çince Zippi Nasıl Denir?

Aynı on yıl önce Bangalore'de olduğu gibi, bugün zippilerle karşılaşmak için en iyi yer, Pekin'deki ABD elçiliği. 2004 yazında Pekin'de, Çinli öğrencilerin okumak veya çalışmak amacıyla ABD vizesi almak için neler yaptığını keşfettim. Amerika'ya gitme isteği o kadar yoğun ki Çinli öğrenciler internetteki sohbet odalarında vize görevlileri karşısında işe yarayabilecek bir sürü öykü yaratmışlar. ABD'li diplomatlara "Amazon Tanrıçası", "Uzun Baldy", "Yakışıklı" gibi isimler bile takmışlar. Elçilik görevlilerinin bana aktardığına göre acemi bir vize görevlisinin önüne, öğrenciler peş peşe geldikten sonra Çinli öğrencilerin internette nasıl stratejiler geliştirdiği ortaya çıkmış. Aynı sohbet odasını kullanan öğrenciler, bu acemi görevliden vize almak için hep aynı şeyi söylüyorlarmış: "Ünlü bir profesör olmak için Amerika'ya gitmek istiyorum."

Bütün gün bu lafı duyan görevli, bir öğrencinin şöyle demesi üzerine şaşırmış: "Anneme yapay kol taktılar. Amerika'ya gitmek istiyorum, çünkü ona daha iyi bir yapay kol yapmayı öğrenmek istiyorum." Görevli yeni bir şey duyduğu için o kadar memnun olmuş ki, "Biliyor musun, bugün duyduğum en iyi öykü bu. Tebrik ederim. Sana vize veriyorum" demiş.

Gerisini tahmin ettiniz, değil mi?

Ertesi gün gelen öğrencilerin çoğu, annelerine daha iyi bir yapay kol yapmayı öğrenmek için Amerika'ya gitmek istiyormuş.

Vizenin bekçileri olan Pekin'deki ABD elçilik görevlileriyle konuşurken, onların bu konuda farklı duygular taşıdığını gördüm. Bir yandan bu kadar çok Çinlinin okumak veya çalışmak için Amerika'ya gelmesinden memnunlardı. Öte yandan Amerikalı çocukları uyarmak istiyorlardı: Yolunuza neler çıkacak, biliyor musunuz?

Pekin'deki bir elçilik görevlisinin bana söylediğine göre, "bugün Çin'de olan şey, birkaç on yıldır Asya'nın başka yerlerinde olanla aynı: teknoloji patlaması ve insanların muazzam enerjisi. Bunu başka yerlerde de gördüm. Şimdi de burada oluyor."

2004 baharında Yale'e gittim. Merkez avluda Elihu Yale'in heykelinin etrafında dolaşırken her yaştan Çinli turistin olduğu iki ayrı tur geldi. Çok sayıda Çinli artık dünyayı gezmeye başladı ve Çin daha açık topluma doğru ilerlemesine devam ettikçe Çinli turistlerin dünya turizm sektörünü tamamen değiştirmeleri hemen hemen kesin gibi.

Çinliler, Yale'e, sarmaşıklarına hayran oldukları için gelmiyor.[25] Üniversiteden aldığım şu rakamlara bakalım: 1985 yılında Yale'de lisans ve yüksek lisans yapan 71 Çinli ve 1 Sovyet öğrenci vardı. 2003'te ise 297 Çinli ve 23 Rus öğrenci Yale'de okuyordu. Üniversitedeki yabancı öğrenci sayısı 1985'te 836 iken 2003'te 1.775'e çıkmıştı. Yale'de okumak için başvuran Çinli lise öğrencisi sayısı 2001 yılı için 40 iken, 2003 yılında 276'ya yükselmişti. Aynı yıllar için başvuruda bulunan Rus öğrencilerin sayısı da 18 iken 30 olmuştu. 1999 yılında Çin'in Chengdu şehrinden Yiting Lu adlı bir kız öğrenci, tam bursla Harvard'a kabul edildi. Kızın ailesi, Harvard'a girebilmesi için kızlarını nasıl hazırladıklarını anlatan bir kitap yazdılar. *Harvardlı Yiting Lu* adlı kitap, Çinli bir çocuğun Harvard'a nasıl kabul edileceğini, "sınanmış bilimsel yöntemlere göre" anlatıyordu. Kitap Çin'de çok satanlar arasına girdi. 2003 itibariyle 3 milyon satan kitabın, çocukları Columbia'ya, Oxford'a, Cambridge'e vs nasıl sokulacağını anlatan bir düzine benzeri çıktı.

Harvard ve Yale'e girmek isteyen birçok Çinli var. Ama Çinliler Batı üniversitelerinde okumakla yetinmeyip bir yandan da kendi üniversitelerini geliştirmeye çalışıyorlar. 2004 yılında St. Louis'deki Washington Üniversitesi'nin 150. yılı nedeniyle yapılan törene konuşmacı olarak davet edilmiştim. Üniversitenin düşünceli rektörü Mark Wrighton'la törenden önce sohbet ediyorduk. Laf arasında bana 2001 yılında Amerikan akademi dünyasının birçok önemli ismiyle beraber, 90. yıldönümü kutlamaları için Çin'in en iyi okullarından biri olan Pekin'deki Qinghua Üniversitesi'ne davet edildiğini anlattı. Daveti alınca başını kaşımış: Bir üniversite, 100. yıldönümünü kutlamak varken, neden 90. yıldönümünü kutlar ki?

25. ABD'deki en seçkin üniversite ve kolejlerin oluşturduğu gruba, "Ivy Leauge" (Sarmaşık Ligi) deniyor. (ç.n.)

Wrighton bu soruya, "Belki de Çinlilerin geleneği böyledir" diye cevap vermiş. Qinghua'ya vardığında asıl cevabı öğrenmiş. Çinliler bütün dünyadan üniversitelerin önemli isimlerini Qinghua'ya getirmişler (törene on binden fazla insan katılmış). Wrighton bana sonradan e-postayla şu bilgileri aktardı: "Amaçları, "100. yıldönümünde Qinghua Üniversitesi'ni dünyanın en önde gelen üniversitelerinden biri haline getirmek. Kutlamalara, Pekin valisi ve devlet başkanı dahil Çin hükûmetinden de önemli isimler katıldı. Resmî katılımcıların hepsi, üniversitenin gelişmesini desteklemek üzere yapılan yatırımların, okulun on yıl içinde dünyanın en iyi üniversiteleri arasına girmesini sağlayacağına olan inançlarını belirttiler. Bilim ve teknoloji alanında şu anda Çin'in önde gelen üniversiteleri arasında sayılan Qinghua için yapılan bu vurgu, teknolojik yeniliklere imza atma konusunda dünyada liderlik konumuna gelmek amacıyla verdikleri gayretin ve hedeflerinin ne kadar ciddi olduğunu gösteriyor."

Microsoft Başkanı Bill Gates'in bana söylediğine göre, Çin'in bu başarma arzusu sonucunda, coğrafya ile yetenek arasındaki akrabalıkla birlikte, "ana rahmi piyangosu" da değişiyor. Gates'e göre otuz yıl önce Bombay'ın veya Şanghay'ın kenar mahallelerinde bir dâhi olarak dünyaya gelmek ile ABD'de, Poughkeepsie'de sıradan bir insan olarak dünyaya gelmek arasında bir seçim yapılması istenseydi, Poughkeepsie'yi seçerdiniz. Çünkü ortalama bir beceri düzeyiyle bile burada temiz ve iyi bir hayat sürme şansınız çok daha fazlaydı. Ama dünyanın düzleştiği ve artık insanların her yerden fişi takıp işe başlayabildiği günümüzde, doğal yetenekler, coğrafyanın yerine geçiyor.

Gates, "Artık Poughkeepsie'de doğan sıradan bir çocuk olmaktansa Çin'de doğan bir dâhi olmayı tercih ederim" diyor.

Berlin Duvarı, Berlin alışveriş merkezine dönüştüğünde ve üç milyar insan yeni işbirliği araçlarına ulaşabilir hale geldiğinde olan şey, işte bu. Gates, "Bundan sonra, insanın enerjisini ve yeteneğini, şimdiye kadarkinden beş kat fazla kullanabileceğiz" diyor.

Rusya'dan Sevgilerle

Rusya'ya gidip bu kitap için Rus zippilerle tanışma fırsatım olmadı. Ama en az onun kadar iyi bir şey yaptım. ABD'nin eski Mosko-

va büyükelçisi, halen Boeing'in üst düzey uluslararası ilişkiler yetkilisi olan arkadaşım Thomas R. Pickering'den, kulağıma gelen bir gelişmeyi açıklamasını rica ettim: Boeing, yeni nesil yolcu uçaklarının tasarımı için eskiden Mig'lerde çalışmış mühendislerden ve bilimadamlarından yararlanmaya karar vermiş.

Pickering bu konuda beni aydınlattı. Boeing, 1991'den beri yeni havacılık alaşımları ve aerodinamik problemler konusundaki tecrübelerinden yararlanmak üzere Rus bilimadamlarına iş veriyormuş. 1998'de bunu bir adım daha ileri götürmeye karar veren şirket, Moskova'da bir havacılık mühendisliği tasarım ofisi açmış. Ofisin yeri, McDonald's'ın, komünizm çökmeden önce Moskova'da sattığı Big Mac'lerden elde ettiği ve yurtdışına çıkarmamaya söz verdiği rublelerle diktiği on iki katlı Moskova Kulesi'ndeymiş.

Aradan yedi yıl geçtikten sonra, Pickering anlatıyor: "Şu anda sekiz yüz Rus mühendis ve bilimadamı çalışıyor. Bu sayıyı en az bine, bin beş yüze çıkaracağız." Şöyle çalışıyorlarmış: Boeing, Soğuk Savaş sırasında yaptıkları uçaklarla ün kazanmış Tupolev, İlyuşin ve Sukhoi gibi şirketlerle anlaşma yapıyor, onlar da Boeing'in farklı projeleri için mühendis sağlıyor. Fransızların uçak tasarım yazılımlarını kullanan Rus mühendisler, Seattle ile Wichita'da (Kansas) bulunan Amerikan meslektaşlarıyla bilgisayar destekli uçak tasarımı konusunda işbirliği yapıyorlar. Boeing, 24 saatlik bir işgünü oluşturmuş durumda. Bu işgününün iki vardiyası Moskova'da, bir vardiyası ise Amerika'da çalışıyor. Fiber optik kablolar, gelişmiş sıkıştırma teknolojisi ve havacılık yazılımları sayesinde, "ürettikleri tasarımları sürekli Moskova'dan Amerika'ya, oradan Moskova'ya gönderip alıyorlar." Bir sorun çıktığında sadece e-postalarla çözmeye çalışmayıp Moskova'daki ofisin her katına kurulmuş olan videokonferans sistemiyle Amerikalı meslektaşlarıyla yüz yüze görüşebiliyorlar.

Boeing, vaktiyle uçak tasarımı işini, asıl değil yan bir iş olarak denemek için Moskova'ya vermiş. Oysa şimdi Amerika'da uçak mühendisi kıtlığı yaşandığından bu artık bir zorunluluk. Boeing'in düşük maliyetli Rus mühendisleri ile yüksek maliyetli ve gelişmiş Amerikalı mühendis ekiplerini harmanlama becerisi, en önemli rakibi Airbus'la başabaş rekabet edebilmesini sağlıyor. Bilindiği gibi Airbus, Avrupa hükûmetlerinden oluşan bir konsorsiyum tarafından destekleniyor ve o da Rusların becerilerinden yararlanıyor. Amerikalı bir uçak mühendisinin tasarımının saat başına maliyeti, 120 dolar. Bir Rus mühendis ise bunun üçte birine mal oluyor.

Öte yandan taşeron iş alanlar aynı zamanda başka taşeronlara da iş veriyor. Rus mühendisler yaptıkları işin belli kısımlarını Bangalore'deki Hindustan Aeronautics'e yaptırıyorlar. Bu şirket, üretimin kolaylaştırılması için uçak tasarımlarının dijital hale getirilmesi konusunda uzmanlaşmış. Bu kadar da değil. Eski günlerde Boeing, Japon tedarikçilerine, "777'nin kanat planlarını size gönderiyoruz. Bu kanatların bir kısmını siz üreteceksiniz. Uçak bitince de bizim uçaklardan alacaksınız. Kazan-kazan *(win-win)* durumu" dermiş.

Günümüzde Boeing, Japon sanayi devi Mitsubishi'ye, "Size yeni 7E7'nin kanatları için geçerli genel parametreleri gönderiyoruz. Kanatları tasarlayıp üretin" diyor. Ama Japon mühendisler de çok pahalı. Peki ne oluyor? Mitsubishi, 7E7 kanatlarının tasarımı işini, Boeing'in uçağın başka kısımlarının tasarımında kullandığı mühendislere veriyor. Bu Rus mühendis ve bilimadamlarından bazıları, çalıştıkları firmalardan ayrılıp kendi firmalarını kuruyor ve Boeing de bu kapasiteden yararlanmak için yeni kurulan bu şirketlere ortak oluyor.

Bütün bu küresel taşeronluk akışı, uçakları daha hızlı ve daha ucuz tasarlamak amacına yönelik. Böylece Boeing, parasını, yeni nesil uçaklar tasarlayarak Airbus'ın zorlu rekabetine karşı ayakta kalmak için tasarruf edebiliyor. Üçlü yakınlaşma sayesinde Boeing bir 737'yi 11 günde yapabiliyor. Oysa daha birkaç yıl öncesine kadar bu süre 28 gündü. Boeing, gelecek nesil uçaklarını üç günde yapabilecek. Çünkü artık uçağın tüm parçaları bilgisayarlar tarafından tasarlanarak bir araya getiriliyor ve Boeing'in küresel tedarik zinciri sayesinde her parça bir tesisten diğerine tam zamanında taşınabiliyor.

Boeing, uçak parçaları ve diğer tedarik malzemeleri konusunda en iyi fiyatı bulmak için artık düzenli "açık eksiltme" ihaleleri yapıyor. Bu ihalelerde firmalar birbirlerine karşı fiyat eksilterek tuvalet kâğıdından uçakların fındık ve civatalarına kadar Boeing fabrikalarının her türlü malzeme ihtiyacını sağlıyorlar. İhaleler, önceden bildirilen bir günde özel olarak bu iş için tasarlanmış bir internet sitesinde yapılıyor. Şirket, alınacak her bir kalem mal için kendi makul fiyatını açıklıyor. Sonra da sırtını yaslayarak tedarikçilerin Boeing'le iş yapmak için fiyatı nasıl kırdığını izliyor. İhaleye önceden Boeing tarafından ehliyet verilmiş firmalar katılabiliyor ve herkes birbirinin teklifini görebiliyor.

Pickering, "Piyasanın gerçek baskısını orada tam anlamıyla görebiliyorsun. İnsan at yarışı izler gibi oluyor" diyor.

Diğer Üçlü Yakınlaşma

Bir keresinde Bill Bradley'den, yüksek sosyeteye mensup Bostonlu bir kadının ilk defa San Francisco'ya gidişiyle ilgili bir hikâye duymuştum. Döndüğünde bir arkadaşı San Francisco'yu sevip sevmediğini sormuş. Kadın, "Pek sevmedim. Okyanusa çok uzak" demiş.[26]

Beyninizdeki perspektif ve eğilimler, gördüğünüz ve görmediğiniz şeylerin şekillenmesinde çok önemlidir. Bu, birçok insanın üçlü yakınlaşmayı neden göremediğini açıklıyor. Tam gözlerinin önünde gerçekleşse bile, kafaları tamamen başka yerde olduğundan göremiyorlar. Bu sisi yaratan şey, diğer üç şeyin (başka bir yakınlaşma) bir araya gelmesi.

Bunların ilki, nokta.com şirketlerinin, 2001 martında başlayan çöküşü. Daha önce de belirttiğim gibi birçok insan nokta.com şirketleri ile küreselleşmeyi aynı görme hatasına düşüyor. Yani nokta.com (ve onların arkasındaki şirketler) çöktüğünde bu insanlar küreselleşmenin de çöktüğünü sanıyor. Yarım saatte kapınıza on kilo köpek maması getirmeyi öneren köpekmaması.com ve benzeri on internet sitesinin çökmesi, bu insanların küreselleşmeyi ve bilişim devrimini, et olmadan cızırdayan mangala benzetmeleri için yetiyor.

Bu aptallıktan başka bir şey değil. Küreselleşme ile nokta.com patlamasını aynı gören, dolayısıyla da nokta.com'un çöküşünü küreselleşmenin sonu zannedenler, *bundan büyük bir yanılgıya düşemezlerdi.* Yeniden söyleyelim, nokta.com'un çöküşü, düşünülenin tersine, şirketlerin kıt sermayelerini israf etmemek için işlerinin daha çoğunu taşerona ve *offshore*'a yaptırmalarını zorlayarak küreselleşmeyi daha üst düzeylere sıçrattı. Bu, Küserelleşme 3.0'ın zeminini oluşturan ana faktörlerden biridir. Nokta.com'un çöküşünden günümüze kadar geçen sürede Google, günde 150 milyon aramadan bir milyar aramaya ulaştı. Bu aramaların sadece üçte biri ABD'den yapılıyor. İhale yöntemi dünyaca benimsenen eBay, 2000 yılı başlarında 1.200 çalışandan 2004'te 6.300 çalışana ulaştı. Bu süreç, küreselleşmenin bittiği söylenen süreçtir. Nielsen/NetRatings'in bir çalışmasına göre, 2000 ile 2004 arasında internet kullanımı dünyada ortalama yüzde 125 arttı. Bu artışın içinde Afrika'nın payı yüzde 186, Latin Amerika'nın yüzde 209, Avrupa'nın yüzde 124 ve Ameri-

26. San Francisco, Pasifik Okyanusu kıyısında yer alan bir şehir. (ç.n.)

ka'nın yüzde 105 oldu. Tabiî, tabiî, doğrudur, küreselleşme bitmiş.

Bu gelişmeyi gözlerden saklayan şey, sadece nokta.com'un çöküşü ile ona eşlik eden atmosfer değildi. Devreye giren iki büyük bulut daha vardı. Bunların en büyüğü, tabiî ki Amerika'nın siyasetini derinden etkileyen 11 Eylül'dü. 11 Eylül ile onu izleyen Afganistan ve Irak işgallerini akla getirince, üçlü yakınlaşmanın savaşın toz dumanı ve televizyonların savaş sohbetleri arasında unutulup gitmesi pek şaşırtıcı sayılmaz. Son olarak, CEO'ları manşetlerde Bush yönetiminin isimleriyle yarışmaya başlayan Enron ile hemen ardından gelen Tyco ile WorldCom skandalı var. Yönetim kurulu hileleri konusunda masumiyetleri kanıtlanana kadar CEO'ların kısmen haklı nedenlerle suçlu ilan edilmesi sonucunda, kölelik düzeyinde CEO yanlısı, iş âlemi yanlısı Bush yönetimi bile, büyük şirketlerle ilgili konularda kamuoyunda onları aşırı savunuyor konumuna düşmekten sakınır oldu. Amerikan sanayiinin daha güçlü bir sınai temele oturtulması amacıyla Ulusal Bilim Vakfi'na (National Science Foundation) federal bütçeden daha fazla yardım verilmesi amacıyla Washington'a lobi yapmaya gelen ülkenin en büyük teknoloji şirketlerinden birinin başkanıyla 2004 baharında bir görüşme yapmıştım. Yönetimin neden CEO'ları toplayıp bu konuyu vurgulamadığını sordum. Başını salladı ve tek kelime söyledi: "Enron."

Sonuç: Dünyanın düzleşmeye doğru gittiği bu anda üçlü yakınlaşma küresel iş ortamını tümüyle yeniden şekillendiriyor. Bu durum gerek bizim toplumumuzda gerekse gelişmiş diğer birçok Batı toplumunda çok önemli bazı düzeltmeler gerektiriyor. Oysa Amerikalı politikacılar, halkı bu konuda eğitmek bir yana, tersine aptallaştırmaya çalışıyor. 2004 seçim kampanyası sırasında Demokratların, NAFTA'nın iyi bir fikir olup olmadığını sorguladıklarını gördük. Hizmet taşeronluğu hakkında, "ekonomistlerin en azından Adam Smith'ten beri sürekli konuştukları ticarî kazancın son göstergesi" şeklinde ve olumlayarak konuşmaya cüret eden, Beyaz Saray Ekonomi Danışmanları Konseyi'nin (Council of Economic Advisers) başkanı ve popüler bir ekonomi ders kitabının yazarı olan N. Gregory Mankiw'in, Bush yönetimindeki Beyaz Saray tarafından ağzının kapatılarak Dick Cheney'nin bodrumuna tıkıldığına tanık olduk.

Mankiw'in bu cümlesi, cevaben en saçma şeyi kimin söyleyeceği konusunda bir yarış başlattı. Bu yarışın galibi, "Mankiw'in teorisi en temel reel ekonomi sınavından sınıfta kaldı" diyen Beyaz Saray Sözcüsü Dennis Hastert oldu. Ne sınavıymış bakalım bu, Dennis?

Zavallı Mankiw'in sesi bir daha doğru dürüst duyulmadı.

Tüm bu nedenlerle insanların çoğu üçlü yakınlaşmayı göremedi. Gerçekten büyük bir şey oluyordu, ancak Avrupa ve Amerika kamuoyunda konuşulan konular arasında bunun yeri yoktu. Bir şeylerin olduğuna dair bazı ipuçları görmekle beraber, 2004 başlarında Hindistan'a gidene kadar ben de bu konuda tamamen cahildim. Yıllar boyunca tanıştığım en dikkatli işadamlarından biri, Sony'nin başkanı Nobuyuki İdei'dir. O ne zaman konuşsa, can kulağıyla dinlerim. 2004 yılında iki kez görüştük ve ağır Japon aksanıyla söylediği bir şey, kulağıma küpe oldu. İdei, iş-teknoloji âleminde, ileride "dünyaya çarpıp bütün dinozorları öldüren meteor" gibi hatırlanacak bir değişimin gerçekleşmekte olduğunu söylüyordu. Neyse ki küresel şirketler oralarda neler olduğunun farkındaydı ve ölen dinozorlar arasında olmamak için kendilerini sessiz sedasız bu yeni duruma uyarlamışlardı.

Bu kitap için araştırmalarıma başladığımda kimi zaman kendimi bir tür Alacakaranlık Kuşağı'nda gibi hissettim. Büyük şirketlerin CEO'larıyla ve teknoloji sorumlularıyla mülakatlarımda, benim üçlü yakınlaşma dediğim şeyi hepsi de kendi kelimeleriyle anlattılar. Ama yukarıda açıkladığım nedenlerden ötürü bu yetkililerin çoğu bu gerçeği politikacılara veya kamuoyuna anlatmıyordu. Ya akılları başka yerdeydi, tamamen işlerine odaklanmışlardı ya da korkuyorlardı. Paralel bir evrende, kendi dünyalarında ve sırlarıyla yaşayan insanlar gibilerdi; büyük sırrı hepsi biliyordu ama *kimse çocuklara anlatmak istemiyordu.*

İşte kimsenin size anlatmak istemediği gerçek: Dünya düzleşmiş. Üçlü yakınlaşmanın sonucundaki küresel işbirliği ve rekabet (bireyler arasındaki, şirketler ile bireyler arasındaki, şirketler arasındaki ve şirketler ile müşterileri arasındaki) sayesinde dünya, tarihinde görülmedik ölçüde çok farklı köşelerde yaşayan daha çok sayıda insan için daha verimli, daha kolay ve daha sürtünmesiz bir yer haline gelmiş.

Son yirmi yıldır ekonomi basınının "bilişim devrimi" diye tutturduğu şeyi biliyorsunuz. Kusura bakmayın, ama bu işin sadece önsöz kısmı oluyor. Son yirmi yıl, sadece işbirliği yaratan ve bağlantılar oluşturan yeni araçların oluşturulması, şekillendirilmesi ve dağıtılmasıyla geçti. Bu araçların tüm tamamlayıcılarının, artık sahayı düzleştirmek için beraberce çalışması sonucunda, gerçek bilişim devrimi asıl *şimdi* başlıyor. Bunların önündeki perdeyi çeke-

rek bu anı gerçek ismiyle anan birkaç kişiden biri olan HP'den Carly Fiorina, 2004'te kamuoyu önündeki konuşmalarında nokta.com patlamasının ve çöküşünün, "başlangıcın sonu" olduğunu ilan etmeye başlamıştı. O zamanlar HP'nin başında bulunan Fiorina, son yirmi yıldır teknolojinin sadece, "ısınma hareketleri yaptığını" söylüyor, "Asıl olaya yeni girmeye başladık" diyordu. "Asıl olay derken, teknolojinin, kelimenin tam anlamıyla işin tüm boyutlarını, hayatın tüm boyutlarını ve toplumun tüm boyutlarını dönüştüreceği bir çağı kastediyorum."

4

Büyük Saflaşma

Üçlü yakınlaşma, sadece bireylerin kendilerini iş dünyasına hazırlama, şirketlerin birbiriyle rekabet etme ve ülkelerin ekonomileri ile jeopolitiklerini teşkilatlandırma biçimlerini etkilemekle kalmayacak. Zamanla siyasî kimlikleri yeniden şekillendirecek, siyasî partileri yeni bir biçime sokacak ve kimlerin siyasî aktör olduğunu yeniden tanımlayacak. Kısacası biraz önce üzerinde durduğumuz üçlü yakınlaşmanın ardından, "büyük saflaşma" diye adlandırdığım bir şeye tanık olacağız. Çünkü dünyanın esas olarak dikey (komuta ve kontrol) değer yaratım sürecinden giderek artan ölçüde yatay (bağlantı ve işbirliği) değer yaratım sürecine ilerlemeye başlaması, sadece iş yapma biçimini etkilemekle kalmaz. Her şeyi etkiler: toplulukların ve şirketlerin kendilerini nasıl tanımladıklarını, toplulukların ve şirketlerin nerede başlayıp nerede duracaklarını; bireylerin müşteri, çalışan, hissedar ve vatandaş olarak kendi farklı kimlikleri arasında nasıl bir denge kuracağını ve hükûmetlerin nasıl bir rol oynayacağını. Tüm bunlar, yeniden ve farklı bir şekilde saflaşmak zorunda. Düz dünyanın en çok rastlanan hastalığı, çoklu kimlikler olacak. Siyaset bilimi, bu çağın en hızlı büyüyen sektörü olabilir. Çünkü önümüzdeki on yıl boyunca bu büyük saflaşma döneminden geçildikçe acayip yatak arkadaşlıkları oluştuğunu ve bu arkadaşlıkların yepyeni siyasetlere imza attığını göreceğiz.

Büyük saflaşma konusunda ilk kez, Harvard Üniversitesi'nin ünlü siyaset teorisyeni Michael J. Sandel'le görüştükten sonra düşünmeye başladım. Sandel, bir tür düzleştirme sürecini ilk görenlerin, 1848'de yayımladıkları *Komünist Manifesto* ile Karl Marx ve Friedrich Engels olduğunu söyleyerek beni biraz şaşırttı. Sandel'e göre, dünyanın bugün bizim gördüğümüz küçülmesi ve düzleşmesi, Marx'ın kendi döneminde gördüğü küçülmeye ve düzleşmeye

göre farklı bir dereceyi yansıtıyor olsa da, onun kapitalizm üzerine yazdıklarında vurguladığı aynı tarihî eğilimin bir parçasıydı. Yani küresel ticaretin önündeki tüm kısıtlamaları, tüm dirençleri, tüm sınırları ve engelleri yıkmak üzere teknoloji ile sermayenin amansızca ilerlemesiydi.

Sandel, "Marx, dünyanın, ulusal sınırlarla çetrefilleştirilmemiş bir küresel piyasa haline gelmesi olasılığını ilk görenlerden biriydi" diyor. "Marx, kapitalizmi en şiddetli eleştiren kişiydi, ama öte yandan da aynı kapitalizmin sınırları yıkma ve dünya çapında üretim ve tüketim sistemi kurma gücüne saygı duyuyordu. *Komünist Manifesto*'da kapitalizmi, tüm feodal, ulusal ve dinsel kimlikleri çözerek piyasa zorunlulukları doğrultusunda işleyen evrensel bir uygarlık kuracak güç olarak tanımladı. Sermayenin bu yolu izlemesini kaçınılmaz görüyordu; kaçınılmaz ve arzu edilir. Çünkü tüm ulusal ve dinsel bağlılıklar bir kez yıkıldıktan sonra artık sıra, emek ile sermaye arasındaki çıplak mücadeleye geliyordu. Küresel rekabette dibe vurmaya zorlanan dünyanın tüm işçileri, küresel devrimde birleşerek zulme son verecekti. İşçiler, bir kere milliyet ve din gibi dikkatlerini dağıtan kavramlardan kurtulunca, sömürüldükleri gerçeğini tüm çıplaklığıyla görüp bu sömürüyü sona erdirmek için ayaklanacaklardı."

Gerçekten de *Komünist Manifesto*'yu okurken Marx'ın Sanayi Devrimi sırasında dünyayı düzleştiren güçleri bu kadar büyük bir kesinlikle ayrıntılandırmasına ve bu güçlerin günümüze kadar dünyayı düzleştirmeye devam edeceklerini öngörmesine saygı duydum. *Komünist Manifesto*'nun muhtemelen en önemli paragrafında Marx ve Engels şöyle yazmıştı:

> Bütün sabit ve donmuş ilişkiler, beraberlerinde getirdikleri eski ve saygıdeğer önyargılar ve görüşlerle birlikte tasfiye oluyor; bütün yeni oluşmuş ilişkiler kemikleşemeden eskiyor. Yerleşmiş ne varsa eriyip gidiyor, kutsal ne varsa lanetleniyor. İnsan, gerçek yaşam koşullarına ve hemcinsleriyle olan ilişkilerine nihayet ayık kafayla bakmak zorunda kalıyor. Ürünleri için sürekli genişleyen bir pazara olan ihtiyacı, burjuvaziyi dünyanın dört bir yanına kovalıyor. Burjuvazi her yerde barınmak, her yere yerleşmek, her yerde bağlantılar kurmak zorunda kalıyor. Burjuvazi, dünya pazarını sömürmekle her ülkenin üretimine ve tüketimine uluslararası bir nitelik verdi. Gericileri derin kedere boğarak sanayinin ayakları altından, üzerinde durduğu ulusal temeli çekip aldı.

Eskiden kurulmuş bütün ulusal sanayiler yıkıldılar ve her geçen gün yıkılmaya devam ediyorlar. Bu sanayiler, kurulmaları bütün uygar ülkeler için bir ölüm kalım sorunu haline gelen yeni sanayiler tarafından; artık sadece yerli hammaddeleri değil, dünyanın en ücra köşelerinden getirilen hammaddeleri işleyen sanayiler tarafından; ürünleri sadece ülke içinde değil, dünyanın her yerinde tüketilen sanayiler tarafından yerlerinden ediliyorlar. Bir ülkenin üretimiyle karşılanan eski ihtiyaçların yerini, uzak ülkelerin ve iklimlerin ürünleriyle karşılanması gereken yeni ihtiyaçların aldığını görüyoruz. Eski yerel ve ulusal sınırlarına kapalılığın, kendi kendine yeterliğin yerini, ulusların çok yönlü ilişkilerinin ve evrensel karşılıklı bağımlılığın aldığına tanık oluyoruz. Ve maddî üretimde olan, fikrî üretimde de oluyor. Tek tek ulusların fikrî yaratıları, ortak mülk haline geliyor. Ulusal tek yanlılık ve darkafalılık giderek olanaksızlaşıyor, sayısız ulusal ve yerel edebiyattan ortaya bir dünya edebiyatı çıkıyor.

Burjuvazi, tüm üretim araçlarının hızlı gelişmesiyle, son derece kolaylaşmış iletişim araçlarıyla, en barbarları da dahil tüm ulusları uygarlığın içine çekiyor. Ucuz meta fiyatları, burjuvazinin bütün Çin sedlerini yerle bir ettiği, barbarların inatçı yabancı nefretini teslime zorladığı ağır toplar haline geliyor. Burjuvazi, yok etme tehdidiyle bütün ulusları burjuva üretim biçimini benimsemeye zorluyor. Uygarlık dediği şeyi içlerine almaya, yani onları bizzat burjuva olmaya zorluyor. Tek kelimeyle kendi görüntüsüne benzer bir dünya kuruyor.

Marx'ın bu eseri 1848'de yazdığına inanmak çok zor. Sandel, *Komünist Manifesto*'ya atfen şöyle diyor: "Sen de benzer şeyler söylüyorsun. Senin savına göre de bilişim teknolojisindeki gelişmeler, şirketlerin operasyonlarındaki ve pazarlarındaki tüm verimsizlikleri ve dirençleri kaldırmalarına imkân veriyor. Senin 'düzleşme' derken kastettiğin de tam olarak bu. Ancak düz, dirençlerden arınmış bir dünya, farklı kişilere göre farklı bir nimettir. Senin dediğin gibi küresel iş âlemi için faydalı bir şey de olabilir, Marx'ın dediği gibi işçi sınıfı devrimi için gayet iyi bir işaret de. Ama aynı zamanda dünyada yerimizi bulmak için bize kerteriz olan ayırt edici mekân ve topluluklar açısından bir tehdit de olabilir. Kapitalizmin ilk heyecanından beri insanlar, dünyanın korumacı baskılardan, farklı yasal sistemlerden, kültür ve dil farklılıklarından ve ideolojik anlaşmazlıklardan azade, mükemmel bir pazar haline gelmesi olasılığının hayalini kuruyorlar. Ama bu hayal, her zaman dirençler-

le ve verimsizliklerle dolu olan gerçek dünyaya çarparak kırılıyor. Dirençsiz bir küresel piyasanın önündeki bazı engeller, gerçekten de boşa gitmiş, yitik fırsatların kaynağıdır. Ama bu verimsizliklerin bazıları, tam da sosyal uyum, dinsel inanç ve ulusal gurur gibi piyasa harici değerleri yansıttığı için insanların bağrına bastığı kurumlardan, alışkanlıklardan, kültürlerden ve geleneklerden oluşuyor. Küresel piyasa ve yeni iletişim teknolojileri bu farklılıkları da düzleştirirse, önemli şeyleri yitirmek durumunda kalabiliriz. Hangi dirençlerin, engellerin ve sınırların sadece israf ve verimsizliklerin kaynağı olduğuna, hangilerinin korumaya çalışmamız gereken kimliklerin ve aidiyetlerin kaynağı olduğuna dair tartışmanın, kapitalizmin başlangıcından beri sürmesinin nedeni de bu. Telgraftan internete kadar bütün yeni iletişim teknolojileri, insanlar arasındaki mesafeyi biraz daha küçültmeyi, bilgiye erişimi kolaylaştırmayı ve bizi mükemmel verimlilikte, dirençsiz bir küresel pazara biraz daha yaklaştırmayı vaat etmiştir. Ve her seferinde yenilenmiş bir aciliyet duygusuyla aynı toplumsal sorun ortaya çıkmıştır: Hangi ölçüde 'programla uyum içinde' olup verimsizlikleri ortadan kaldırmak için elimizden geleni yapacağız, hangi ölçüde küresel piyasanın bize veremeyeceği değerler adına akıntıya karşı duracağız? Küresel ekonomi onları düzlemeye kalksa bile bazı direnç kaynakları korunmayı hak ediyor."

Elbette en büyük direnç kaynağı, gayet açık tanımlanmış sınırlarıyla ve yasalarıyla ulus devlettir. Düz bir dünyada ulusal sınırlar, korunması gereken hatta korunabilecek bir direnç kaynağı mıdır? Peki ya bilginin, fikrî mülkiyetin ve sermayenin serbestçe dolanımına karşı yasal kısıtlamalara, mesela telif haklarına, işçilerin korunmasına, asgarî ücrete vs ne olacak? Üçlü yakınlaşma sonucunda dünyayı düzleştirici güçler, dirençleri ve engelleri azalttıkça, ulus devlete ve belirli kültürel değerlere, ulusal kimliklere, demokratik geleneklere ve tarihsel olarak işçilere ve çeşitli topluluklara koruma ve tampon görevi yapan bağlılıklara yönelik daha büyük bir tehlike olarak ortaya çıkacak. Bunlardan hangisini koruyacağız? Daha kolay işbirliği yapabilmek için hangisinin eriyip gitmesine izin vereceğiz?

Burada bir tasnif gerekiyor. Michael Sandel'in işaret ettiği noktanın, kritik, düz dünyadaki ulus devletler arasında ve her ulus devlet içindeki siyasî tartışmalarda ön planda ele alınması gereken bir nokta olmasının nedeni de bu. Sandel'in öne sürdüğü gibi benim

işbirliği dediğim şey, birilerine Hindistan'da ucuz işçi çalıştırmaktan başka bir anlam ifade etmeyebilir. Amerikan bakış açısından baktığınızda bunu reddedemezsiniz. Fakat bu sadece bir tarafın görüşü. Hintli işçinin bakış açısına göreyse aynı işbirliği, taşeron tarzı çalışma, bireylerin daha önce olmadık ölçüde gelişmiş dünyaya girişine imkân bulmanın, mesela dünya düzleşmeden önce genellikle Bombay ve Kalküta rıhtımlarında sönüp giden Hintli işçilerin Tanrı vergisi yeteneklerini geliştirmelerinin, kullanmalarının ve bu yeteneklerinden yararlanmalarının diğer adı olabilir. Düz dünyanın Amerika köşesinden bakıldığında, taşeronluğu kısıtlayan dirençlerin, engellerin ve değerlerin korunması, hatta daha da güçlendirilmesi size gerekli görülebilir. Ama Hintlilerin bakış açısından, onların arzuları ile adalet ve doğruluk gözetilerek bakıldığında, aynı engellerin ve direnç kaynaklarının kaldırılması gerekiyor. Düz dünyada birinin ekonomik kurtuluşu, bir başkasının işsiz kalması anlamına gelebiliyor.

Hindistan, Indiana'ya Karşı:[27] Kim Kimi Sömürüyor?

Şu çoklu kimlik bozukluğu olayını değerlendirelim: 2003'te Indiana Eyaleti, işsizlik tazminatı işlemlerini yapan bilgisayar sistemini güncelleştirmek için ihaleye çıktı. Bilin bakalım, kim kazandı? Hintli Tata Consultancy Services Ltd.'nin ABD merkezli iştiraki Tata America International. Tata'nın 15,2 milyon dolarlık teklifi, en yakın rakipleri olan New York merkezli Deloitte Consulting ile Accenture Ltd.'nin teklifinden 8,1 milyon dolar düşüktü. Bu, Deloitte ve Accenture'nin karşılayamayacağı bir teklifti.

Başka bir anlatımla, Indiana Eyaleti'nin istihdam dairesinin sisteminin güncelleştirme işini, Hintli bir danışmanlık firması kazandı! Kör gözüm parmağına! Indiana Eyaleti, hizmet taşeronluğunun eyalet sakinleri üzerindeki olumsuz etkilerinin yumuşatılması işini, taşerona vermiş oldu. Tata, 18 yerel çalışan dışında 65 sözleşmeli çalışanı Indiana eyalet merkezinde çalışmaya göndermeyi planlıyordu. *Indianapolis Star*'ın 25 Haziran 2004 tarihli sayısındaki bir habere göre Tata, yerel alt yüklenicilerden yararlan-

27. Yazar burada bir kelime oyunu yapıyor: *"India versus Indiana."* Bilindiği gibi İngilizce'de Hindistan'ın adı, India'dır. Indiana ise ABD'nin bir eyaletidir. (ç.n.)

manın dışında yerel çalışanlar da alacaktı. Ama çalışanların büyük çoğunluğu Hindistan'dan gelecekti. Bu elemanlar özellikle bilgisayar sistemini revizyondan geçirecekti. Çalışma tamamlandığında, "işsizlik tazminatı işlemlerinin hızı artacak, posta masrafından tasarruf edilecek ve işsizlik primi ödeyen şirketlerin karşılaştığı zorluklar azalacaktı." Bu olayın nasıl sona erdiğini de muhtemelen tahmin edebilirsiniz. *Star*'ın haberine göre, "zamanın eyalet valisi Frank O'Bannon'ın yardımcıları, siyaseten hassas olan dört yıllık bu sözleşmeyi, valinin 13 Eylül 2003 tarihindeki ölümünden hemen önce imzaladılar." Sözleşme kamuoyunda duyulunca Cumhuriyetçiler bunu siyasî kampanya malzemesi haline getirdiler. Mesele eyalette o kadar sıcak bir tartışma konusu oldu ki O'Bannon'ın ardından gelen Demokrat Vali Joe Kernan, işsiz kalan eyalet sakinlerine yardım etmekle görevli daireye, sözleşmenin iptal edilmesi ve bir daha böyle bir şeyin olmasını önleyebilecek yasal hükümler getirilmesi talimatını verdi. Vali ayrıca ihalenin, Hintli firmaların teklif verebilecekleri küçük parçalara bölünmesini istedi. Hintlilerin işine yarayan bu yöntem, eyalet açısından son derece maliyetli ve etkin olmayan bir yöntemdi. *Indianapolis Star*, eyaletteki 45 programcının, güncelleştirme yazılımlarının geliştirilmesini ve mühendislik konusunda eğitilmesini içeren sekiz haftalık bir iş için Tata'ya 993.587 dolarlık bir ödeme yapıldığını duyurdu: "Indiana İstihdam Geliştirme Dairesi Başkanı Alan Degner, 'Tata, çalışması çok kolay bir firma' dedi."

Şimdi benim son derece basit bir sorum var: Bu Hindistan-Indiana olayında kim sömürdü, kim sömürüldü? Hintli bir danışmanlık firmasının Amerika'daki yan kuruluşu Indianalı vergi mükelleflerine, bilgisayarlarını yenilerken 8,1 milyon dolarlık tasarruf yapma imkânı sunuyor. Üstelik hem Hintlileri hem de Indianalıları çalıştırarak. Anlaşma, Hintli danışmanlık firmasının Amerika'daki iştirakine ve Indianalı bazı teknoloji işçilerine yarar sağlayacaktı. Indianalıların başka bir yerde daha fazla eleman çalıştırabilecekleri veya işsizliği kalıcı olarak azaltabilecek yeni okullar yapmalarını sağlayabilecekleri değerli dolarlarını tasarruf edecekti. Emekten yana Demokratların imzaladığı sözleşme, serbest ticaret yanlısı Cumhuriyetçilerin baskısıyla yırtılıp atıldı.

Kim burada ne, hadi yerine koyun bakalım.

Değerin, genellikle tek bir şirket içinde ve büyük oranda dikey bir çizgide yukarıdan aşağıya yaratıldığı Eski Dünya'da, kimin

üstte kimin altta olduğunu, kimin sömürüp kimin sömürüldüğünü görmek çok kolaydı. Ama dünya düzleşmeye, değer giderek yatay biçimde (bireylerin ve küçük şirketlerin çok daha fazla yetkiye sahip olduğu çok çeşitli işbirliği biçimleri aracılığıyla) yaratılmaya başlanınca, kimin altta kimin üstte olduğu, kimin sömürüp kimin sömürüldüğünü belirlemek biraz karmaşıklaştı. Artık bazı eski siyasî reflekslerimiz duruma uymaz oldu. Hintli mühendisleri ülkedeki en iyi teknik enstitülerde eğiten Hindistan hükûmeti, sosyalist bir ekonomik politika izlediği için onlara ülke içinde iş bulamazken, bu mühendislerin yurtdışına çıkamayanları karınlarını doyurmak için taksi şoförlüğü yaptıklarında sömürülmüş olmuyorlar mı? Aynı mühendisler, Hindistan'daki en büyük danışmanlık firmasında işe girdiklerinde, düz dünya sayesinde Hindistan ölçülerine göre gayet iyi bir ücret aldıklarında ve artık becerilerini dünyanın her yanında uygulayabilir konuma geldiklerinde sömürülmüş mü oluyorlar? Birisi lütfen bana açıklasın: *Bu olayda kim kimi sömürüyor?* Geleneksel sol, burada kimin yanında? Gelişmekte olan ülkenin, iyi ücret alan ve zorlukla kazandığı becerileri gelişmiş dünyada kullanmaya çalışan bilişim işçilerinin yanında mı? Yoksa kendi seçmenleri tarafından çok daha pahalıya yapılsın diye bu Hintlilere iş vermeyen Indianalı politikacıların mı? Peki bu olayda geleneksel sağ nerede duruyor? Dışarıya iş yaptırarak eyalet harcamalarını küçültmeye ve vergileri azaltmaya çalışanların yanında mı? "İşin Indiana'da ve Indianalılar tarafından yapılması için vergileri artıralım" diyenlerin yanında mı? İçgüdüsel olarak serbest ticaret taraftarı oldukları halde, sırf Indianalılar yararlansın diye sisteme bazı engeller koyan Cumhuriyetçilerin yanında mı? "Gelişmekte olan ülkelerdeki insanlara zarar veriyor" diyerek küreselleşmeye karşıysanız, bu olayda siz nerede duruyorsunuz? Hindistan'ın yanında mı, Indiana'nın yanında mı?

Hindistan-Indiana olayı, şimdiye kadar birbirine bu kadar bağlı, az veya çok işbirliği içinde oldukları asla akla gelmeyen iki toplumun çıkarları arasına bir çizgi çekmenin ne kadar zor olduğunu gayet iyi gösteriyor. Bir gün bu toplumlar aniden uyanıyorlar ve artık işin artan ölçüde yatay işbirliği anlamına geldiği düz bir dünyada yaşadıklarını, yalnızca birbirine bağlı ve işbirliği içinde bulunduklarını değil, aynı zamanda aralarındaki ilişkileri yönetmek için feci şekilde toplumsal bir sözleşmeye ihtiyaç duyduklarını keşfediyorlar.

Daha da önemlisi, ister iş idaresi bilimi veya siyaset biliminden bahsedelim, ister üretim veya araştırma-geliştirmeden; artık oyuncular ve süreçler, "yataylaşma" konusuyla ciddi şekilde ilgilenmek zorunda kalacak. Bu da safların yeniden belirlenmesini gerektirecek.

Şirketler Nerede Başlar, Nerede Durur?

Düz bir dünyada farklı işçi grupları arasındaki ilişkilerin nasıl sınıflandırılması gerekiyorsa, o işçilerin çalıştıkları şirketler ile içinde yaşadıkları topluluklar arasındaki ilişkilerin de düzenlenmesi gerekir. Belli bir şirket, kimin çıkarlarına göre yönetilecek? O şirket, kimin çıkarlarına saygı gösterecek ve kimin çıkarlarını yükseltmeye çalışacak? Eskiden, "General Motors'un çıkarınaysa, Amerika'nın da çıkarınadır" denirdi. Ama bugün, "Dell'in çıkarınaysa, Malezya'nın, Tayvan'ın, Çin'in, Hindistan'ın, İrlanda'nın ve diğerlerinin de çıkarınadır" denebilir ancak. HP bugün, 178 ülkede 142.000 kişi çalıştırıyor; sadece dünyanın en büyük tüketici teknolojisi *(consumer technology)* şirketi değildir. Avrupa'nın, Rusya'nın, Ortadoğu'nun ve Güney Afrika'nın da en büyük teknoloji şirketidir. Çalışanlarının ve müşterilerinin çoğunluğu Amerika dışında olan HP, merkezi Palo Alto'da olduğu için Amerikan şirketi mi sayılmalı? Günümüzde şirketler, Amerika kadar büyük bir devlet de olsa, herhangi bir ulus devletin sınırları içine hapsoldukça yaşamlarını devam ettiremezler. Demek ki ulus devletlerin ve vatandaşlarının uyanık olması gereken gündemdeki en önemli konu, ulus devlet denen şeyle artık sınırlı olmayan büyük şirketleri nasıl algılamak gerektiğidir. Bu şirketler kime bağlıdır?

Fon yöneticisi Dinakar Singh, "Şirketler Amerikası yapabileceğinin en iyisini yapıyor. Bunda yanlış bir şey yok. Onların yaptığı en iyi şey, düzleşmiş dünyaya bağlı olmak. Bunu da mümkün olduğu kadar çok işi, mümkün olan en ucuz ve en verimli tedarikçiye, taşerona vererek yapıyorlar. Dell, bilgisayarlarındaki tüm parçaları Çin'de yaptırıp bunların hepsini Amerika'ya satsaydı, bu işten Dell ve Amerikalı tüketiciler kârlı çıkardı. Ama Amerikalı işçilerin kârlı çıkacağını söylemek biraz zor olurdu" diyor. Yani Dell, mümkün olduğunca düz bir dünya, mümkün olduğunca az direnç ve az engel ister. Diğer şirketler de aynı şeyi düşünür, çünkü bu sayede en verimli, maliyeti en düşük yerde üretim yapıp, ürünlerini en

kârlı pazarda satabilirler. Küreselleşme 3.0'da, sermaye için iyi olmayan hemen hiçbir şey yok. Sermayedarlar sırtını yaslayıp oturarak yeni buluşları satın alabilirler ve dünyanın her yerinden en iyi ve en ucuz işgücünü kiralayıp bu buluşu araştırıp geliştirip üreterek satabilirler. Dell hisse senetleri bundan kârlı çıkar, Dell hissedarları kârlı çıkar, Dell müşterileri kârlı çıkar ve Nasdaq kârlı çıkar. Sermayeye dair her şey için işler yolunda gider. Ama bu işleyişten sadece bazı Amerikan işçileri ile bazı topluluklar yararlanabilir. Diğerleriyse dünyanın düzleşmesinin getirdiği şeylerin acısını yaşayacaktır.

Dünyanın her tarafında işgücü ve pazar aramaya başladıklarından beri çokuluslu şirketlerin çıkarları, merkezlerinin bulunduğu ulus devletin sınırlarını aşmıştır. Ama bugün, düz dünyada öyle bir derece farklılığı yaşanıyor ki, bu bir nitelik farklılığına dönüşüyor. Şirketler, dünyanın herhangi bir yerinde araştırma-geliştirme, parça üretimi ve nihai üretim yapmak için bugüne kadar asla bu düzeyde özgür olmadılar, asla bu kadar az dirençle karşılaşmadılar. Bu durumun uzun vadede şirketlere ve merkezlerinin bulunduğu ülkeye ne getirip götüreceği, henüz yeterince açık değildir.

Şu örneğe bir bakalım: 7 Aralık 2004'te IBM, tüm kişisel bilgisayar bölümünü Çinli bilgisayar firması Lenovo'ya satacağını açıkladı. Bu satış, 12 milyar dolarlık yıllık gelirle dünyanın en büyük üçüncü kişisel bilgisayar firmasının doğmasına neden oldu. Aynı anda IBM Lenovo'nun yüzde 18,9 hissesini satın alarak IBM ile Lenovo arasında dünya çapında kişisel bilgisayar satışı, finansman ve servis alanında stratejik bir ittifak oluşturacağını açıkladı. Yeni şirketin merkezi New York'ta, ana üretim mekânı Pekin ile Raleigh'de (North Carolina) araştırma birimleri Çin'de, ABD'de ve Japonya'da olacak, satış birimleri ise tüm dünyaya yayılacaktı. Yeni Lenovo, IBM'in öncelikli kişisel bilgisayar tedarikçisi, IBM ise Lenovo'nun öncelikli servis ve finansman tedarikçisi olacaktı.

Hâlâ orada mısınız? 1984 yılında kurularak Çin'i ev bilgisayarı kavramıyla tanıştıran Lenovo'ya IBM'den 10.000 eleman kaydırılacaktı. Lenovo, 1997'den beri Çin'in lider kişisel bilgisayar markasıydı. İlgili basın açıklamasının en sevdiğim kısmı, yeni şirketin üst düzey yöneticilerini tanıtan şu paragraf oldu:

"Yang Yuanqing: yönetim kurulu başkanı (halen Lenovo CEO'su). Steve Ward: CEO (halen IBM'in kıdemli başkan yardımcısı ve IBM kişisel sistemler grubu genel müdürü). Fran O'Sulli-

van: COO-baş operasyon yetkilisi (halen IBM kişisel bilgisayar birimi genel müdürü). Mary Ma: CFO-baş finansman yetkilisi (halen Lenovo'nun baş finansman yetkilisi)."

Yatay değer yaratımından bahsedelim: Çinlilerin sahip olduğu bu yeni bilgisayar şirketinin merkezi New York'ta, fabrikaları ise Raleigh ve Pekin'de olacak; Çinli bir yönetim kurulu başkanı, Amerikalı bir CEO, Amerikalı bir operasyon yetkilisi ve Çinli bir finansman yetkilisi tarafından yönetilecek, Hong Kong Borsası'na kayıtlı olacak. Bu şirket Amerikan şirketi mi? Çin şirketi mi? Lenovo şimdi en çok hangi ülkeye bağlı olacak? Yoksa kendini düz bir dünya üzerinde gezinen bir şirket olarak mı görecek?

Zaten yeni şirketi ilan eden basın açıklamasında da bu sorunun geleceği tahmin edilmiş; açıklamada, "Lenovo'nun merkezi nerede olacak?" diye kendileri soruyor.

Cevap: "Küresel bir şirket olan Lenovo, çalışanlarıyla ve fiziksel varlığıyla dünyanın her tarafına yayılmıştır."

Hadi bunu sınıflandırın bakalım.

Çıplak ve soğuk bir gerçek var: Yönetim, hissedarlar ve yatırımcılar, kârların nereden geldiğine, hatta istihdamın nerede yaratıldığına bakmazlar. Sadece sürdürebilir bir şirket isterler. Politikacılar istihdamın belli bir yerde yaratılmasını sağlamak zorundadırlar. Ülke sakinleriyse, ister Amerikalı, ister Avrupalı, ister Hintli olsun, iyi işlerin memleketlerinde kalacağını bilmek isterler.

Avrupa'nın büyük çokuluslu şirketlerinden birinin CEO'su bana, "Şu anda küresel bir araştırma şirketiyiz" dedi. Hissedarlar ve yatırımcılar için iyi bir haber. Şirket, dünyanın en iyi beyinleri neredeyse oraya gidiyor ve tüm araştırmalarını kendi arka bahçesinde yapmayarak para tasarruf ediyor. "Ama nihai olarak bunun benim ülkemdeki istihdam üzerinde bazı olumsuz etkileri olacak. Belki bu yıl değil ama beş ya da on beş yıl içinde kesinlikle olacak. Bir CEO ve Avrupa Birliği vatandaşı olarak, hükûmetinizle kendi ülkenize dair ne tür sorumluluklar üstleneceğiniz konusunda konuşabilirsiniz. Ama kararlarınızı alırken hissedarlarınızı aklınızdan hiçbir zaman çıkaramazsınız."

Tercümesi şöyle: Bir Amerikalı/Avrupalı araştırmacının yerine beş Çinli ve/veya Hintli alabiliyorsam, tabiî ki o beş kişiyi alacağım. Bu eğer uzun vadede benim ülkemin vasıflarının bir kısmını kaybedeceği anlamına geliyorsa, yapacak bir şey yok. Şirket ile kaynak ülkenin çıkarlarını birbirine yaklaştırmanın tek yolu, büyümüş kü-

resel pastadan hakkını istemekle yetinmeyerek pastadan kendine düşecek yeni dilimler icat etmeye çalışan akıllı bir topluma sahip olmaktır. "Yüksek ücretlerimize bir tür bağımlılık geliştirdik. Şimdiyse o ücretleri gerçekten hak etmek zorundayız" diyor.

Günümüzde bir şirketin kaynak ülkesini belirlemek de giderek zorlaşıyor. Rolls-Royce'un icra yetkilisi Sir John Rose, bir keresinde bana şunu anlatmıştı: "Almanya'da önemli bir parçamız var. Brandenburg Eyaleti'ndeki en büyük ileri teknoloji işvereni biziz. Şansölye Gerhard Shröder'le geçenlerde bir yemekteydim. Şansölye bana, 'Siz bir Alman şirketisiniz. Neden önümüzdeki ziyaretimde benimle beraber Rusya'ya gelmiyorsunuz?' dedi. İstediği, Alman şirketleri için orada yeni iş fırsatları olduğunu göstermekti. Merkezimiz Londra'da olduğu halde, Şansölye şirketimin Almanya'da değer yarattığını biliyordu ve bu durumun Rusya'daki temaslarında yapıcı bir katkıda bulunabileceğini düşünüyordu."

Alın size mükemmel bir İngiliz şirketi, Rolls-Royce. Merkezi Londra'da olmasına, CEO'su kraliçe tarafından şövalye ilan edilen bir İngiliz vatandaşı olmasına rağmen artık küresel bir tedarik zinciri içinde çalışıyor. Ve şirketin tedarik zincirindeki bir halka Brandenburg üzerinden geçtiği için Almanya'nın başbakanı, Rusya'yla iş fırsatları kovalamasına yardım etmek üzere şirketin başını Rusya'ya davet ediyor.

Hadi sınıflandırın bakalım.

Komuta Kontrolden İşbirliği ve Bağlantıya

Colin Powell, ABD Dışişleri Bakanlığı'ndan çekilmeden önce kendisinden bir mülakat almak için bakanlığın yedinci katındaki odasına gitmiştim. Mülakata, Powell'ın iki basın danışmanı da katıldı. Kendimi tutamadım ve dünyanın düz olduğunu anladığı anda nerede bulunduğunu sordum. Powell tek bir kelimeyle cevap verdi: "Google'da." 2001 yılında bakan olduğunda, bir bilgi (mesela bir BM kararının metni) gerektiği zaman yardımcısını çağırıp ondan istediğini ve dakikalarca, kimi zaman saatlerce beklemek zorunda kaldığını söyledi.

"Şimdi Google'a girip 'BM Güvenlik Konseyi 242 No.lu Kararı' yazıyorum ve metin hemen karşıma geliyor" dedi. Powell, yıllar geçtikçe araştırmalarının daha çoğunu bizzat kendisinin yaptığını

söyledi. Basın danışmanlarından biri burada araya girip, "Evet, artık bizden bilgi istemiyor. Bilgi zaten kendisinde var. Bizden harekete geçmemizi istiyor" dedi.

AOL yönetim kurulu eski üyesi olan Powell, diğer dışişleri bakanlarıyla düzenli olarak e-posta yoluyla haberleşiyor. Hatta yardımcılarından birine göre, zirve toplantıları sırasında İngiltere Dışişleri Bakanı Jack Straw'la, iki lise öğrensi gibi sürekli acil mesajla *(instant messaging)* mesajlaştıklarını söyledi. Powell'a göre cep telefonları ve kablosuz teknoloji sayesinde hiçbir dışişleri bakanı ondan saklanamıyormuş. Geçen hafta Rusya dışişleri bakanını arıyorlarmış. Cep telefonundan izleyerek onun önce Moskova'da, sonra İzlanda'da, sonra da Vientiane'de (Laos) olduğunu görmüşler. Meslektaşlarının hepsinin cep telefonu numarası Powell'da varmış.

Buradan çıkardığım sonuç, dünya düzleşince hiyerarşiler sadece küçük isanların büyük insanlar gibi davranmasını sağlayacak şekilde azalmıyordu. Aynı şekilde büyük insanların da küçük insanlar gibi davranmalarını sağlayacak şekilde düzleşiyordu. Yani büyük insanlar da işlerini kendileri yapıyordu. Powell'ın basın danışmanı olan genç bir kadının beni yolcu ederken söylediği şey, beni çok etkiledi. Buna göre Powell e-posta sayesinde istediği zaman onları çalıştırabiliyormuş.

Sürekli e-postalarla gelen talimatlar nedeniyle, "Ondan kaçamıyorum" diye şaka babından söylendi. Önceki hafta sonu arkadaşlarıyla beraber bir alışveriş merkezindeymiş. Powell'dan, kendisine bir görev veren acil bir mesaj almış. "Arkadaşlarım çok etkilendi. Sıradan bir insan olan ben, ülkenin dışişleri bakanıyla konuşuyordum!"

Bu ancak, dikey (komuta kontrol) bir dünyadan, çok daha yatay ve düz (işbirliği ve bağlantı) dünyasına geçtiğinizde olabilir. Patronunuz, kendi işini de *sizin işinizi* de yapabilir. Dışişleri bakanı olabilir, ama aynı zamanda kendi sekreteri de olabilir.[28] Gece gündüz size talimat verebilir. Yani her zaman ulaşılabilirsiniz. Demek ki hep işinizin başındasınız. Patronlar isterlerse, daha önce eşi görülmemiş bir düzeyde, elemanlarının çok daha fazlasıyla ve çok daha doğrudan işbirliği yapabilir. Elemanların hiyerarşideki yerinin önemi kalmaz. Ama bu arada elemanların da patronlarından daha bilgili olmak için çok daha fazla çalışmaları gerekir. Patronlar ile elemanları arasında artık şöyle konuşmalar daha çok geçiyor: "Bu-

28. Yazar burada kelime oyunu yapıyor. Bilindiği gibi Amerika'da dışişleri bakanına, "Secretary of State", yani "devletin sekreteri" deniyor. (ç.n.)

nu zaten biliyorum! Google'dan buldum. Şimdi söyle bakalım bu konuda ne yapacağız?"

Hadi bunu da sınıflandırın bakalım.

Çoklu Kimlik Bozukluğu

Düz bir dünyada saflaşmayı gerektiren şey sadece şirketlerin ve toplulukların çok sayıda kimliğe sahip olması değildir. Bireyler açısından da aynı şey geçerlidir. Düz bir dünyada tüketici, çalışan, vatandaş, vergi mükellefi ve hissedar kimliklerimiz arasındaki gerilimler, giderek keskin bir çelişki yaratacak şekilde ilerliyor.

Danışman Michael Hammer, "19. yüzyılın baş çelişkisi emek ile sermaye arasındaydı. Şimdi tüketici ile işçi arasında. Şirket ise arada kalıyor. Tüketici şirkete, 'Bunu bana daha az paraya sat' diyor. Şirket de işçisine dönüp, 'Bunu tüketiciye daha az paraya satmazsak, başımız belada demektir. O zaman senin işini garanti edemem. Sendikacı da garanti edemez. Senin işini sadece tüketici garanti edebilir' diyor" şeklinde konuşuyor.

The New York Times'ın 1 Kasım 2004 tarihli sayısında yayımlanan bir habere göre Wal-Mart, 2003 yılında elde ettiği 256 milyar dolarlık gelirin 1,3 milyar dolarını, çalışanlarının yüzde 45'ine tekabül eden 537.000 işçinin sağlık sigortası için harcadı. Wal-Mart'ın en büyük rakibi Costco Wholesale ise tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışan ve sağlık sigortasını hak eden tüm elemanlarının yüzde 96'sını sigorta ettirdi. Costco, tam zamanlı olarak üç ay, yarım zamanlı olarak da altı ay çalışan elemanlarını sigorta ettiriyor. Wal-Mart'ta tam zamanlı çalışanların çoğunun sağlık sigortasına hak kazanabilmek için altı ay beklemesi gerekiyor. Yarı zamanlı çalışanlar ise en az iki yıl sonra sağlık sigortasına sahip oluyorlar. *Times*'a göre Wal-Mart'ta tam zamanlı çalışanların ortalama saat ücreti 8, ortalama aylık ücreti de 1.200 dolar. Şirket elemanları, sağlık sigortalarının yüzde 33'ünü kendileri ödüyor. Wal-Mart bu katkı oranını yüzde 30'a indirmeyi düşünüyor. Şirketin malî olarak desteklediği sağlık sigortası planlarının bazısının aylık ödentisi, aileyi de içerecekse, işçilere 264 dolara mal oluyor. Bazı vakalarda işçilerin 13.000 dolara kadar yükselen tutarları ceplerinden ödemeleri gerekebiliyor. *Times*'a göre bu durum, birçok Wal-Mart çalışanının sağlık sigortası ödentilerini karşılamasını imkânsız hale getiriyor.

Ama aynı haberde, "Wal-Mart'ın işgücü maliyetinin destek bulduğu tek yer, Costco'nun işgücü maliyetini çok yüksek bulan analistlerden sıkı eleştiri aldığı Wall Street" deniyor. Wal-Mart, Costco'ya göre pürüzleri bünyesinden daha çok çıkarıp atmış durumda. Costco ise işçilerine karşı daha farklı sorumlulukları olduğunu düşünüyor. Costco'nun vergi öncesi kârı, kazancının yüzde 2,7'si iken Wal-Mart'ınki rakibinin iki katını bile aşarak yüzde 5,5'e ulaşıyor.

İçimizdeki Wal-Mart müşterisi, tüm aracıların, tüm pürüzlerin yok edilerek bize mümkün olan en ucuz fiyatın sunulmasını istiyor. İçimizdeki Wal-Mart hissedarı, şirketin tedarik zincirindeki tüm pürüzlerin ve çalışanlara sağlanan tüm ek ödeme ve hakların acımasızca yok edilerek kârların artırılmasını istiyor. İçimizdeki Wal-Mart çalışanı ise, şirketin yeni başlayan işçilerine önerdiği ücret paketlerinden nefret ediyor. İçimizdeki Wal-Mart vatandaşı da, Amerika'nın bu en büyük şirketi tüm elemanlarının sağlık sigortalarını karşılamadığı için, bazı elemanların hastanelerin acil servislerine başvuracağını ve bunun faturasının sonunda vergi mükelleflerine çıkacağını biliyor. *Times*'a göre Georgia eyalet yetkililerinin yaptığı bir çalışmada, "Wal-Mart çalışanlarına ait 10.000 çocuğun, devletin çocuk sağlık programına dahil olduğu, bunun yıllık maliyetinin de 10 milyon doları bulduğu" sonucuna varılmış. Yine aynı gazete, "North Carolina'daki bir hastanenin, Wal-Mart'ta çalıştığını söyleyen 1.900 hastasının ancak yüzde 31'inin Medicaid[29] sistemine dahil olduğunu, yüzde 16'lık bir kesiminse herhangi bir sağlık sigortasının bulunmadığını" yazıyor.

2004'te yayımlanan *Selling Women Short: The Landmark Battle for Workers at Wal-Mart* adlı kitabında gazeteci Lize Featherstone, Wal-Mart'ın aleyhine açılan kadınlara karşı ayrımcılık davalarını izliyor. Featherstone, kitapla ilgili olarak Salon.com'a verdiği mülakatta (22 Kasım 2004), şu önemli konuyu dile getiriyor: "Amerikan vergi mükelleflerinin cebinden, Wal-Mart'ın birçok tam zamanlı çalışanı için ödeme yapılıyor. Çünkü bu çalışanlar, genellikle ek sağlık sigortası, konut edindirme yardımı ve gıda pulu gibi sosyal yardımlara ihtiyaç duyuyor. Wal-Mart çalışanlarının, kendi kendine yetememesi için birçok neden var. Bu çok ironik, çünkü Sam Walton, kendine yeterli olmanın Amerika'daki simgesi gibi görülüyor. Wal-Mart, hiç de dürüst olmayan bir şekilde Cumhuriyet-

29. ABD devlet sağlık sigortası sistemi. Kapsam içindekilerin hastanelerde tedavi görmesini ve tüm ilaçlarını alabilmesini sağlayan bir sigorta sistemi. (ç.n.)

çi adayları destekliyor: Şirketin kampanyalara ayırdığı katkı paralarının yüzde 80'i Cumhuriyetçilere gidiyor. Ama Cumhuriyetçiler Wal-Mart'ın yararlandığı kamu yardım programlarını desteklemiyor. Oysa tam tersine Wal-Mart, ulusal sağlık sigortası için öncülük yapmalıydı. En azından elemanlarına sağlık sigortası yapamadıkları için refah devletimizin daha fazla insanı kapsamak zorunda kaldığı gerçeğini kabul etmeleri gerekirdi."

Tüketici, çalışan, vatandaş, vergi mükellefi ve hissedar gibi çoklu kimliklerinizi sınıflandırırken şuna karar vermek durumundasınız: Wal-Mart'ın yaklaşımını, Costco'nun yaklaşımına tercih eder misiniz? Düz bir dünyada bu önemli bir siyasî tartışma konusu olacaktır: Siz tüm bu farklı kimliklerinizle yaşarken, şirketlerin ne kadar düz olmasını istersiniz? Çünkü aracıları devreden çıkardığınızda, tedarik zincirinizi tamamıyla düzleştirdiğinizde, belli bir miktarda insanlık unsurunu da hayatın dışına atıyorsunuz demektir.

Aynı soru, hükûmete de sorulabilir: Hükûmetin ne kadar düz olmasını istersiniz? Hükûmetin pürüzleri ne kadar yok etmesini, şirketlerin Düz Gezegen üzerindeki rekabetini ne kadar kolaylaştırmasını istersiniz?

Başkan Clinton'ın danışmanlarından, Illinois Demokrat milletvekili Rahm Emanuel, "Beyaz Saray'da çalışırken, FDA'nın (Food and Drug Administration)[30] ağır işleyen ilaç onay sürecini kolaylaştırdık. Bu konuda çalışırken adımlarımızı bir hedef doğrultusunda atıyorduk: ilaçların piyasaya daha çabuk çıkması. Oysa sonuç, FDA ile ecza sanayi arasında giderek artan samimi düzeyde bir ilişki oldu. Bu da halk sağlığını tehlikeye atıyordu. Vioxx (kalp krizi riskini artırdığı anlaşılan iltihap önleyici bir ilaç) olayı, onay sürecini hızlandırırken güvenliğin nasıl arka plana atıldığını çok iyi gösteriyor. Vioxx'un piyasadan toplatılması konusunda Senato'da yapılan bir oturumda, FDA'nın tehlikeli ilaçları piyasadan toplatma becerisindeki büyük yetersizlikler ortaya çıktı" diyor.

Tüketici olarak küresel tedarik zincirinin sunabildiği en ucuz ilaçları isteriz. Ama vatandaş olarak hükûmetimizin bu tedarik zincirini düzenlemesini ve kontrol etmesini isteriz. Bu istek, bazı dirençler koymak veya var olanları sürdürmek anlamına gelse bile.

Hadi bunu da sınıflandırın bakalım.

30. ABD'de kamu sağlığını etkileyebilecek gıda, su, ecza, kozmetik, ilaç (hayvan ilaçları dahil) alanlarında ürünlere izin veren, üretimlerini, etiketlenmelerini ve piyasaya sunumunu gözeten kamu otoritesi, Gıda ve Ecza İdaresi. (ç.n.)

Kimin Nesi Var?

Düz bir dünyada bir başka şeyin de tasnifi gerekir. Kimin nesi var? Yeni bir şeyler bulan birinin fikrî mülkiyetini nasıl koruruz? Dolasıyla onun bu mülkiyetin semeresini alıp yeni buluşlar için harcamasını nasıl sağlarız? Öte yandan, yeniliklerin ortaya çıkması için fikrî mülkiyetin paylaşılması amacıyla koruma duvarlarını nasıl alçak tutarız?

Microsoft'un teknoloji sorumlusu Craig Mundie, "İş, fikrî mülkiyette aynı biçimde davranış konusuna gelince, dünya düz değil" diyor. Ona göre dünyada tek bir buluş adamı olsa ve bütün kaynaklar onda toplansa, düz dünyanın her yanından ekipler oluşturup belli ürünler ve hizmetler konusunda büyük bir atılım gerçekleştirse mükemmel olurdu. Peki, "düz dünyanın platformlarından ve araçlarından yararlanan başka birinin bu mükemmel yeni ürünü kopyalaması halinde" bu mükemmel mühendis ne yapar? İşte yazılım, müzik ve ilaç sanayiinde her gün olan şey bu. Mundie'ye göre teknoloji öyle bir noktaya geldi ki, Microsoft Word'den uçak parçalarına kadar, "çok kısa süre içinde sahtesini yapamayacağınız bir şey kalmadı". Dünya düzleştikçe yasal ve yasal olmayan yeni işbirliği biçimlerinin hepsine ayak uydurabilecek yeni bir küresel yönetişim sistemine ihtiyacımız da o kadar büyüyor.

Bu ihtiyacı, patent yasasının ABD'deki evrim sürecinden de izleyebiliriz. Şirketler bir yenilik gerçekleştirdiklerinde, üç şeyden birini yapabilirler. Yeniliğin patentini alıp satabilirler; patentini alıp üretim için lisansını başka birine verebilirler; patentini alıp birden çok şirkete birden çapraz lisans *(cross-licence)* verebilirler. Bu son durumda lisansı alan şirketler, kişisel bilgisayar gibi birçok parçanın birleşmesinden meydana gelen bir ürün yaratma konusunda özgür kalırlar. Amerikan patent yasası, bu durumda nötrdür. Ama bu konudaki uzmanların söylediğine göre, patent konusundaki vakalardan ortaya çıkan evrim çerçevesinde, yasalarda, mümkün olan en çok sayıda oyuncunun hareketine özgürlük tanıyan ya da onları işbirliğine yönlendiren çapraz lisanslara karşı bir eğilim gelişiyor. Tersine yasa, kendi patentlerini üretebilmeleri için tek tek firmaların haklarını korumaya odaklanıyor. Düz bir dünyada şirketlerin ihtiyacı ise her iki yöntemi de teşvik eden bir yasadır. Yasal altyapınızın çapraz lisansa verdiği destek oranında, işbirliği içinde geliştirilen yenilikler üretebilirsiniz. Kişisel bilgisayar, imlecin *(cursor)* li-

sansına sahip olan şirket ile farenin *(mouse)* ve monitörün lisansına sahip olan şirketin birbirine verdiği çapraz lisansların ürünüdür.

İçimizdeki serbest yazılımcı, hiçbir patent yasası istemez. Ama içimizdeki yenilikçi de fikrî mülkiyet korsanlığına karşı koruma sağlayan küresel bir sistem ister. İçimizdeki yenilikçi ayrıca, kurallar dahilinde oynamak isteyen şirketlere çapraz lisans verilmesini teşvik eden bir patent yasası ister. "Kimin nesi var?" sorusu, özellikle de daha çok Amerikalı şirket Çinliler tarafından giderek daha çok kazıklandığını düşündükçe, düz bir dünyanın en tartışmalı siyasî ve jeopolitik sorularından biri olarak ortaya çıkacaktır. Kelime, müzik ve ilaç sattığınız halde fikrî mülkiyet haklarınızı korumakla ilgilenmiyorsanız, dikkat etmiyorsunuz demektir.

Bu konuda düşünürken şunu da aklınızda bulundurun: 13 Kasım 2004'te 20 yaşındaki Onbaşı Justin M. Ellsworth, Irak'ta devriye görevi sırasında yol kenarına yerleştirilmiş bir bombanın patlaması sonucu hayatını kaybetti. Associated Press'in haberine göre 21 Aralık 2004'te Ellsworth'ün ailesi Yahoo!'ya başvurarak oğullarının e-posta hesabının şifresinin kendilerine verilmesini istedi. Böylece ona gönderilen ve onun gönderdiği mesajları görebileceklerdi. AP'ye göre baba John Ellsworth, "Oğlumu kendi kelimeleriyle hatırlamak istiyorum. Oğlumun yapması gereken şeyi yaptığını düşündüğünü biliyorum. Oğlumdan geriye kalan son şey bu" dedi. İletişimin giderek daha çok sanal âlemde dolaşan ve dünyanın çeşitli yerlerindeki sunucularda depolanan baytlar haline geldiği bir dünyaya doğru gidiyoruz. Bu sanal âlemi hiçbir hükûmet kontrol edemez. O halde şu soruyu sormalıyız: Öldüğünüzde sizin baytlarınız kime kalacak? AP, Yahoo'nun, ailenin başvurusunu reddettiğini bildiriyordu. Gerekçesi, şirket politikasına göre 90 gün boyunca hareket görmeyen tüm hesapların silineceğinin bilindiğiydi. Ayrıca tüm kullanıcılar, kimliklerinin veya hesaplarının içeriklerinin ölümleriyle birlikte sona ereceğini kabul ederek sisteme üye oluyorlardı. Yahoo! sözcüsü Karen Mahon, AP'ye, "Acı çeken aileyi anlıyoruz. Ancak tüm Yahoo! hesapları ve içerikleri, ölümden sonra transfer edilemez hesaplardır" diyordu. Kâğıtlardan kurtulup dijital formatta iletişime daha çok geçtikçe bu meseleyi ölümünüzden önce halletmeniz ve eğer bırakacaksanız, baytlarınızı kime bırakmak istediğinize vasiyetinizde yer vermeniz gerekebilir. Gerçek bir sorun bu. En güvenli yerin sanal âlem olduğunu düşünerek bu kitabın metnini AOL hesabıma depoladım. Eğer kitabı ya-

zarken bana bir şey olsaydı yayıncım ve ailem metni almak için AOL'ü dava etmek zorunda kalacaktı. Birileri lütfen bu konuya da çözüm bulsun.

Satıcının Ölümü

2004 güzünde annemi ziyaret etmek için Minneapolis'e giderken üç kere dünya düzdür tecrübesi yaşadım. İlkinde, Washington'daki evimden ayrılmadan, Minneapolis'teki bir arkadaşımın telefon numarasını almak için 411'i[31] aradım. Karşıma bir bilgisayar çıktı. Mekanik bir ses, numarasını istediğim arkadaşımın adını telaffuz etmemi istedi. Nedense, bilgisayarın beni doğru duymasını sağlayamadım ve bilgisayar bana, "... mı dediniz?" diye sordu. Kızgınlığımı bastırarak (aksi takdirde bilgisayar beni asla anlayamazdı), "Hayır... demedim; ... dedim" şeklinde tekrar tekrar söyledim. Sonunda beni canlı bir operatöre bağladılar. Ama bilgi servisindeki bu pürüzlerden azade ilişkiden hiç hazzetmedim. Bunun yerine bir insanın yaratabileceği pürüze can kurban. Telefon numaralarını bilgisayarların vermesi çok daha ucuz ve verimli olabilir, ama benim için hayal kırıklığı oldu.

Minneapolis'e vardığımda aile dostlarımla yemek yedim. Bunlardan biri hayatı boyunca Ortabatı'da toptancı olarak çalışmış ve bölgenin en büyük perakendecilerine mal satmıştı. Satıcılığa çok uygun bir kişiliği vardı. "Yeni bir şeyler var mı?" diye sorduğumda, iç çekerek işinin artık eskisi gibi olmadığını söyledi. Artık her şey yüzde 1'lik marjla satılıyormuş. Sorun yok. Zaten onun sattığı ürünlerin çoğu da ucuz ürünlerdi. Yani küçük bir marjla işini sürdürebilirdi. Zaten onu asıl rahatsız eden şey, artık en çok mal sattığı yerlerin bazılarında bile insanlarla muhatap olmadan işin görülmesiymiş. Ucuz malların bile vurgulanması ve tanıtılması gereken bazı ayırt edici unsurları olurmuş. "Oysa artık her şey e-postalarla satılıyor. Ülke çapındaki en büyük perakendecilerden birine mal satmak için uğraşırken karşıma bir velet çıkıyor ve bana, 'Teklifinizi e-postayla gönderin' diyor. Onunla hiç karşılaşmadım. Velet dönüp beni aramıyor bile. Onunla nasıl başa çıkacağımı bilemiyorum... Oysa eskiden alıcıların ofislerine uğrar, ellerine birkaç maç bileti sıkıştırırdım. Arkadaş olurduk... Oysa bugünlerde herkesin dert ettiği tek şey, fiyat."

31. Bilinmeyen numaralar servisi. (ç.n.)

Neyse ki, arkadaşım başarılı bir işadamı ve başka işleri de var. Söyledikleri üzerinde sonradan düşünürken, *Satıcının Ölümü* filminde Willy Loman'ın, "insanların kendisini sevmesini" istediğini söylediği sahne aklıma geldi. Arkadaşı Charley ise tersini düşünüyordu. Loman, oğullarına, iş âleminde de hayatta da dürüst ve kişilikli olmanın, insanlarla iyi ilişkiler kurmanın zeki olmaktan çok daha önemli olduğunu söylüyordu. "İş dünyasında kendini kabul ettiren adam, iyi kişisel ilişkiler kuran adam, ilerler. İnsanlar sizi severse, asla onlardan bir şey istemek zorunda kalmazsınız."

Dünya düzken böyle olmuyor. E-postalarda ve hızla akan internette kişisel ilişkiler geliştirmek hiç de kolay değil. Ertesi gün, ayrıntılarına sonra gireceğim bir reklam şirketi olan arkadaşım Ken Greer'le yemek yedik. Ken de benzer bir dertten mustaripti: Bugünlerde işlerin çoğunu, yaratıcı güdülerini değil rakamlarını satanlar kazanıyordu. Sonra öyle bir şey söyledi ki içime işledi: "Sanki iş âleminin bütün yağını çekip çıkarmışlar gibi her şeyi bir sayı oyununa çevirmişler. Oysa asıl lezzet veren şey, yağdır. Tamamen yağsız et, lezzetsiz olur. Birazcık yağ olmalı."

Dünyanın düzleşmesi süreci iş âleminin de, hayatın da yağını acımasızca kesip alıyor. Oysa Ken'in söyediği gibi hayata tadını ve tuzunu veren şey yağdır. Yağ ayrıca bizi sıcak tutan şeydir.

Evet, içimizdeki tüketici, yağın tamamen kesilip alındığı Wal-Mart fiyatlarını ister. Ama içimizdeki çalışan da Costco'nun yaptığı gibi kemiğin ucunda biraz yağ kalmasını ister. Böylece Wal-Mart gibi elemanlarının yarısına sağlık sigortası yaptırmak yerine Costco gibi hepsine yaptırır. Öte yandan içimizdeki hissedar, Costco'nun değil, Wal-Mart'ın kâr marjını ister. İçimizdeki vatandaş ise, Wal-Mart'ın değil, Costco'nun ücret ve ek ödemeler sistemini tercih eder. Çünkü aradaki farkın, sonunda toplum tarafından ödeneceğini bilir. İçimdeki tüketici, telefon faturasının düşmesini ister, ama içimdeki insan da 411'i aradığımda karşıma bir insanın çıkmasını ister. İçimdeki okuyucu, internette dolaşıp *blogger*'ları okumak ister. Ama içimdeki vatandaş da *blogger*'lardan birinin editörlük yapmasını ve bir şeylerin yanlış gittiğini tüm dünyaya ilan etmek üzere gönder tuşuna basmadan önce yazılanların doğru olup olmadığının bir kez daha kontrol edilmesini ister.

Bu çelişkili duygu ve baskılar göz önüne alınınca, Amerikan siyasetinde kartların yeniden dağıtılması gerekliliği görülebilir. İşçilerin ve şirketlerin değişen çıkarları, onları farklı saflara sokabilir.

Şunu bir düşünün: Amerika'ya daha çok yabancı ve dolayısıyla yabancı kültür getireceği için küreselleşmeden ve entegrasyondan hoşlanmayan Cumhuriyetçi Parti'nin sağ kanat muhafazakârları, işlerin taşeronlara ve *offshore*'a yaptırılmasını kolaylaştırdığı için küreselleşmeden hoşlanmayan Demokrat Parti'nin sol kanat sendikacılarıyla aynı safta toplanabilirler. Bu saf, Duvar Partisi olarak adlandırılabilir. Her yerde daha fazla direnç ve daha fazla yağ için mücadele edebilirler. Şununla yüzleşelim: Cumhuriyetçi muhafazakârlar, dünyanın düzleşmesiyle birlikte zenginleşen Palo Alto'daki küresel ekonomiye bağlı hizmet çalışanları veya Wall Street'teki yatırım bankacılarına göre, duvarların yükseltilmesini isteyen Youngstown'daki (Ohio) çelik işçileriyle, Çin'deki çiftçilerle ve Suudi Arabistan'daki mollalarla daha çok ortak noktaya sahiptirler.

Öte yandan, serbest ticarete, yasaların azaltılmasına, daha çok entegrasyona ve daha düşük vergilere, yani dünyayı daha da düzleştirecek her şeye inanan Cumhuriyetçi Parti'nin iş âlemindeki temsilcileri, çoğu Doğu ya da Batı yakasındaki küresel hizmet firmalarında çalışan Demokrat Parti'nin sosyal liberalleriyle aynı safta yer alabilirler. Hollywood'daki ve diğer eğlence merkezlerindeki çalışanlar da bu gruba katılabilir. Bütün bu insanlar, dünyanın düzleşmesinden büyük faydalar sağlamıştır. Bunlara da İnternet Partisi adı verilebilir. Temel amaçları, küresel entegrasyonun yüceltilmesi olabilir. Manhattan ile Palo Alto sakinlerinin çoğu, Youngstown veya Topeka sakinlerine göre Şanghay ve Bangalore sakinleriyle daha çok ortak çıkara sahiptir. Kısacası düz bir dünyada sosyal liberallerin, beyaz yakalı küresel hizmet sektörü çalışanlarının ve Wall Street tiplerinin bir safta; sosyal muhafazakârların, beyaz yakalı yerel hizmet çalışanlarının ve sendikaların öbür safta toplandıklarını görmemiz büyük bir ihtimaldir.

İsa'nın Çilesi filmini izleyenler, AFL-CIO[32] ile aynı safta dururken, Hollywood ve Wall Street çalışanlarıyla *Mesajınız Var* filmini izleyenler, Silikon Vadisi'nin ileri teknoloji şirketleri çalışanları, Manhattan ve San Francisco'daki küresel servis sağlayıcıları aynı safta toplanacaklar. Mel Gibson ile Jimmy Hoffa Jr.,[33] Bill Gates ile Meg Ryan'a karşı.

32. American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations: ABD'deki büyük ve etkili sendika konfederasyonu. (ç.n.)

33. ABD'de 1957-1971 yılları arasında Teamster sendikasının başkanlığını yapmış, mafyayla yakın ilişki kurduğu iddia edilmiş, 1975 yılında esrarengiz biçimde ortadan kaybolmuş efsanevî sendikacı. (ç.n.)

Düz dünyanın siyaseti giderek daha çok, hangi değerlerin, dirençlerin ve yağların korunmaya değer görüldüğü, hangilerinin eriyip gitmesine izin verilmesi gerektiği konusunda sorulacak sorulardan oluşacak. Ülkeler, şirketler ve bireyler, ancak küresel oyun sahasının gerçek yapısını ve dokusunu anlarlarsa, Soğuk Savaş dönemindeki ve daha önceki dönemlerdeki sahalar ile bu yeni saha arasında nasıl bir fark olduğunu bilirlerse bu soruya zekice cevap vermeyi başarabilecekler. Ülkeler, şirketler ve bireyler, ancak düzleşen oyun sahasını tam anlamıyla değerlendirirlerse ve bu sahada işbirliği yapmak ve yarışmak için kullanabilecekleri yeni araçları tam anlamıyla kavrarlarsa sağlıklı siyasî kararlar verebilecekler. Elinizdeki kitabın, muazzam öneme sahip bu siyasî tartışma ve hemen köşeyi dönünce karşımıza çıkacak büyük saflaşma için yeterli nüanslara sahip bir çerçeve sunabildiğini umarım.

Bu amaçla önümüzdeki üç bölümde Amerika'nın, gelişmekte olan ülkelerin ve şirketlerin, dünyanın düzleşmesinden ve üçlü yakınlaşmadan nasıl etkileneceği inceleniyor.

Kemerlerinizi bağlayın: Düz dünyaya girmek üzeresiniz.

Amerika ve Düz Dünya

5

Amerika ve Serbest Ticaret

Ricardo Hâlâ Haklı mı?

Her zaman serbest ticarete inanmış bir Amerikalı olarak, Hindistan'ı gezdikten sonra önemli bir soru takıldı aklıma: Düz bir dünyada yine serbest ticarete inanmalı mıydım? Yalnızca 2004 başkanlık seçimlerinin en önemli konularından biri olduğu için değil, aynı zamanda düz dünya hakkındaki tüm görüşlerim serbest ticaretin üzerine oturduğu için, bu meseleyi hemen çözmem gerekiyordu. Serbest ticaretin zorunlu olarak tüm Amerikalıların işine gelmeyeceğini ve toplumumuzun serbest ticaretten zarar görenlere yardım edeceğini biliyorum. Ama yine de benim için asıl soru şu: Dünya, çok daha fazla insanın benim çocuklarımla işbirliği ve rekabet halinde olacağı şekilde düzleştiğinde de serbest ticaret *bütünsel olarak* Amerika'nın yararına mı olacak? Bir sürü iş başkaları tarafından kapılacak gibi gözüküyor. Hükûmetimizin taşeronluğa ve *offshore*'a karşı duvarları yükseltmesi, tek tek Amerikalılar için daha iyi olmaz mı?

Bu konuyla ilkin Bangalore'deki Discovery Times belgeselini çekerken uğraştım. Bir gün saat beş sularında Infosys kampüsündeydik. O saatte mühendisler günlük mesailerini bitirip işlerinden çıkarken çağrı merkezi çalışanları da yaya olarak, arabalarla ve *scooter* motorlarla gece mesaisi için binaya akıyorlardı. Ekibim ve ben de, birbirleriyle hararetli ve hareketli sohbetler eşliğinde ana kapıdan giriş çıkış yapan eğitimli gençlerden oluşan bu insan seline bakmak için kapıda duruyorduk. Hepsi de SAT sınavından 1.600 almış gibi görünüyordu. Bense zihnimden geçen düşüncelerin esiri olmuştum.

Zihnim bana şöyle diyordu: "Ricardo haklıymış, Ricardo haklıymış, Ricardo haklıymış." İngiliz iktisatçı David Ricardo (1772-

1823) karşılaştırmalı üstünlüklerin serbest ticareti teorisini ortaya atmıştı. Bu teoriye göre, her ülke karşılaştırmalı olarak maliyet üstünlüğüne sahip olduğu malların üretiminde uzmanlaşır ve bu malları diğer ülkelerin uzmanlaştığı mallarla değiş tokuş ederse, bu ticaretin tüm taraflarının hem toplam gelir düzeyi yükselir hem de toplam kazancı artar. Yani Hindistan'daki teknoloji meraklıları, karşılaştırmalı üstünlüğe sahip oldukları alandaki üretimlerinden elde ettikleri geliri, Amerika'nın karşılaştırmalı üstünlüğüyle ürettiği ürünleri almak (Corning Glass'tan[34] Microsoft Windows'a kadar bir sürü ürün) için kullanırlarsa her iki ülke de bundan kârlı çıkacaktır. Sadece geçiş döneminde bazı Hintliler ile bazı Amerikalılar işlerini kaybedebilir. Bu karşılıklı çıkar sağlama durumu, Hindistan ile ABD arasında son yıllarda gerçekleşen ticaret istatistiklerinde görülebilir.

Ama gözlerim yine de Hintli zippilere bakıp bana başka bir şey diyor: "Aman Tanrım, ne çok Hintli var. Hepsi de çok ciddi, bir iş bulmaya çok hevesli. Ve dalga dalga gelmeye devam ediyorlar. Aynı işi çok daha az ücrete yapmaya razı bu Hintliler varken dünya benim kızlarım ve milyonlarca diğer genç Amerikalı için nasıl daha iyi bir yer olabilir?"

Ricardo'nun yaşadığı yıllarda mallar ticaret konusu olabiliyordu. Oysa ticarete konu olan hizmet ve işler yoktu. O zamanlar Amerika ile Hindistan arasında bilişim işlerinin ticarete konu olmasını sağlayabilecek fiber optik kablolar yoktu. Ben bu endişelerle uğraşırken bir de bana eşlik eden Infosys sözcüsü gelip önceki sene 9.000 teknolojik iş için şirkete bir milyon Hintlinin başvurduğunu söylemesin mi!..

Buyrun bakalım.

Bu görüntüyü oluşturan şeyin ne olduğunu bulmak için uğraşıp durdum. Yabancıların rekabeti veya teknolojik yenilikler nedeniyle bir Amerikalının işini kaybettiğini görmek istemem. Elbette işimi de kaybetmek istemem. İşini kaybeden insana göre işsizlik oranı yüzde 5,2 değil, yüzde 100'dür. Bu sorunun varlığını kabul etmeden veya iktisatçılar arasında Ricardo'nun *hâlâ* haklı olup olmadığının tartışıldığını belirtmeden, düz dünya hakkında dürüst bir kitap yazılamaz.

34. Corning (NewYork) merkezli cam ve seramik ürünleri şirketi. İlk fiber optik kabloyu üreten şirkettir. Şu an teleskoplar ve uzay mekikleri için koruyucu cam ve seramik parçalarının üretimini de yapıyor. (ç.n.)

Gerçi tartışmanın iki tarafını da dinleyince, iktisatçıların çoğunluğunun bulunduğu noktaya ben de geldim: Ricardo hâlâ haklıydı. Hizmet taşeronluğuna, tedarik zincirine ve *offshore*'a karşı engel koymazsak, tersi duruma göre daha fazla Amerikalı daha iyi durumda olacaktı. Dünya ne kadar düzleşirse düzleşsin, Amerika serbest ticaretin önüne engeller dikmek yerine her zamanki gibi bir bütün olarak serbest ticaretin temel ilkelerine sadık kaldıkça daha iyiye gidecektir. Kitabın bu bölümünün temel mesajı budur.

Taşeronluk karşıtı grubun ana iddiası, düz bir dünyada sadece malların değil hizmetlerin çoğunun da artık ticarete konu olduğudur. Bu değişim yüzünden de Amerika ve diğer gelişmiş ülkeler, bazı işleri resmen yabancılara karşı koruma altına almadığı takdirde göreli değil, mutlak bir gerileme yaşayacaktır. Bu görüşe göre günümüzde Amerikalıların, Avrupalıların ve Japonların egemen olduğu bilişim sektörlerinde ücretler daha düşük bir denge seviyesinde yeniden belirlenmeden, küresel ekonomiye çok sayıda yeni oyuncu giremeyecektir.

Serbest ticaret/taşeronluk savunucularına göreyse bazı alanlarda ücretlerin azalacağı belli bir geçiş dönemi yaşanacak olmakla beraber, küresel pasta büyümeye devam ettikçe bu düşüşün kalıcı veya sınırları aşabilecek bir düşüş olduğuna inanmak için bir neden yoktur. Aksini düşünmek, iş öbeği *(lump of labor)* denilen teoriye başvurmak demektir. Bu teoriye göre, dünyada sabit bir iş öbeği vardır ve bu öbek Amerikalılar, Hintliler veya Japonlar tarafından yutulduktan sonra ortada başka iş kalmayacaktır. Eğer şu anda en büyük iş öbeğine biz sahipsek ve Hintliler aynı işleri daha ucuza yapmak istiyorsa, o öbeğin büyük parçasını onlar alacak, küçük parçası da bize kalacak demektir, bu sava göre.

İş öbeği teorisinin yanlışlığının ana nedeni, icat edilebilecek her şeyin icat edildiğine, dolayısıyla da ekonomik rekabetin, sabit bir iş öbeğine sahip olmak için oynanan sıfır toplamlı bir oyun olduğu varsayımına dayanmasıdır. Bu varsayımın gözden kaçırdığı olgu, tek tek büyük şirketlerde taşeronluk ve *offshore* nedeniyle çok sayıda iş kaybı olmasına ve bunların gazetelere manşet olmasına karşın, göremediğiniz küçük şirketlerde beşli, onlu, yirmili sayılarda yeni iş olanaklarının yaratıldığıdır. Bu olguya inanmak, genellikle güçlü bir inanç gerektiriyor. *Ama aynen böyle oluyor.* Böyle olmasaydı Amerika'nın işsizlik oranı yüzde 5 düzeyinde kalmazdı. Bunun nedeni de Avrupa, Amerika ve Japonya'daki parça başı üre-

tim ve hizmet işlerinin Hindistan, Çin ve eski Sovyet İmparatorluğu'na kaymasıyla küresel pastanın büyümekle kalmayıp (çünkü daha fazla sayıda insanın harcayabileceği daha çok geliri oluyor), yeni işler ve yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasıyla birlikte daha da gelişkin hale gelmesidir.

Bunu basit bir örnekle açıklayayım. Dünyada sadece iki ülkenin, Amerika ile Çin'in olduğunu varsayalım. Amerika'da sadece 100 insanın yaşadığını, bunların 80'inin iyi eğitimli bilişim işçileri, kalan 20'sinin de iyi eğitimli olmayan vasıfsız işçiler olduğunu düşünelim. Dünyanın düzleştiğini ve Amerika'nın, 1.000 kişinin yaşadığı daha az gelişmiş bir ülke olan Çin'le serbest ticaret anlaşması yaptığını varsayalım. Çin'de de 80 adet iyi eğitimli bilişim işçisi olduğunu, kalan 920 kişinin vasıfsız işçi olduğunu düşünelim. Amerika ile Çin arasında serbest ticaret anlaşması yapılmadan önce, dünyada sadece 80 bilişim işçisi vardı. Şimdiyse iki ülkeden oluşan yeni dünyada 160 bilişim işçisi var. Amerikalı bilişim işçileri, daha fazla rekabetle karşı karşıya olduklarını düşünüyorlar, ki öyle. Ama artık peşinden koştukları ödüle bakarsanız, eskisine göre çok daha geniş, çok daha gelişkin bir pazarın olduğunu görürsünüz. Pazar, 100 kişilikken, çok daha fazla ihtiyaç ve talebe sahip 1.100 kişilik bir pazar haline geliyor. Bu yüzden de hem Çinli hem de Amerikalı bilişim işçileri için, kazan-kazan durumu ortaya çıkıyor.

Elbette Çin'den gelecek rekabet karşısında bazı Amerikalı bilişim işçileri, yeni bilişim işlerine *yatay olarak* geçmek zorunda kalabilir. Ama büyük ve gelişkin bir pazarda, gerekli vasıflara sahip kişilerin makul ücretlerle iş bulacağı yeni bilişim işlerinin yaratılacağından emin olabilirsiniz. Yani Amerikalı veya Çin bilişim işçileri konusunda endişelenmeye gerek yoktur. Büyümüş pazarda açıkta kalmayacaklardır.

"Ne demek endişelenmeye gerek yok?" diyebilirsiniz. "O 80 Çinli bilişim işçisinin, Amerikalı 80 bilişim işçisinden çok daha düşük ücretle çalışmaya razı olmasına karşı ne yapacağız? Bu fark nasıl halledilecek?"

Bir gecede halledilmeyecek. Bu yüzden de geçiş döneminde bazı Amerikalı işçiler bundan zarar görecek. Ama bu kalıcı bir etki olmayacak. Burada bilmeniz gereken şeyi Stanford'un yeni ekonomi uzmanlarından Paul Romer anlatıyor: Çinli bilişim işçilerinin ücretlerinin düşük kalmasının nedeni, Amerikalı meslektaş-

ları gibi küresel düzeyde pazarlanabilecek vasıflara sahip olmalarına rağmen, kapalı bir ekonomi içinde sıkışıp kalmalarıdır. Kuzey Koreli bir bilgisayar uzmanının ya da beyin cerrahının, bir ulusu hapseden o kocaman hapishanede kazanabileceği ücreti düşünün! Çin ekonomisi dünyaya açılıp reformlarını gerçekleştirdikçe Çinli bilişim işçilerinin ücretleri de Amerika/dünya ücretleri düzeyine yükselecektir. Bizim ücretlerimiz asla kapalı veya duvarlarla çevrili bir ekonomideki ücret düzeyine inmez. Bu gelişmeyi Bangalore'de görebilirsiniz. Ülkelerinin ekonomisi dışa kapalıyken on yıllar boyunca içeride çürüyen Hintli yazılımcılar, kısa sürede ücretlerini Amerika/Avrupa ücret düzeylerine doğru yükselttiler. Amerikalıların Hindistan'da ve Çin'de ekonomik reformların daha hızlı gerçekleştirilmesi için ellerinden geleni yapmaları gereğinin nedeni, bu.

Ama 920 vasıfsız Çinli işçiyle yarışmak zorunda kalan 20 Amerikalı vasıfsız işçi için endişelenin. Bundan önce bu vasıfsız işçilere görece yüksek ücret ödenmesinin nedenlerinden biri, sayılarının az olmasıydı. Her ekonominin vasıfsız el emeğine ihtiyacı vardır. Ama Çin ile Amerika serbest ticaret anlaşmasını imzaladıktan sonra, iki ülkeli dünyada 940 vasıfsız işçi ile 160 bilişim işçisi bulunuyor. Kolayca Çin'e kayabilecek türden işler yapan bu Amerikalı vasıfsız işçiler, sorun oluşturacaktır. Bunu inkâr etmenin yararı yok. Bu işçilerin ücreti üzerinde bir baskı olacağı kesindir. Bu işçiler, hayat standartlarını korumak için yatay değil, *dikey* hareket etmek durumunda kalacaklardır. Genişleyen ABD-Çin pazarında yaratılacağı kesin olan yeni işlerden birine girebilmek için eğitimlerini geliştirip vasıflarını güncelleştirmeleri gerekecektir. (Herkesin bu vasıfları kazanabilmesi için toplumumuza ne tür sorumluluklar düştüğü konusunda, 8. bölümde açıklamalarda bulunacağım.)

Romer, ülkemizin tarihinden öğrendiğimize göre, bilgi işçilerinin artmasının, düşük vasıflı işçilerdeki gibi zorunlu olarak ücretlerin azalmasına yol açmadığını belirtiyor. 1960'lardan 80'lere kadar kolej eğitimi almış işçilerin sayısında keskin bir artış oldu. Bu işçilerin ücretleri ise daha keskin bir yükseliş gösterdi. Pasta, boyut ve gelişmişlik açısından büyüdüğü için insanların istek ve ihtiyaçları da arttı. Bu da gelişmiş işleri ve uzmanlaşmış görevleri yerine getirebilecek insanlara yönelik talebi artırdı.

Romer bunu kısmen, "Fikrî yaratıma dayalı ürünler ile fizik-

sel mallar arasında bir fark vardır" şeklinde açıklıyor. Fikrî yaratıma dayalı ürün (danışmanlık, finansman, müzik, yazılım, pazarlama, tasarım, yeni ilaçlar) üretip satan bir bilgi işçisiyseniz pazar büyüdükçe ürününüzü satabileceğiniz insan sayısı artacak, yeni uzmanlık alanları ortaya çıkacaktır. Ürettiğiniz şey, yeni nesil Windows ya da Viagra ise, muhtemelen dünyadaki herkese bundan birer tane satabileceksiniz. Yani fikrî yaratıma dayalı ürün üreten işçiler, küreselleşmeden yararlanır. Neyse ki Amerika, dünyadaki herhangi bir ülkeye göre çok daha fazla yaratıcı işçiye sahip.

Ancak sattığınız şey el emeğiyse (veya kereste ya da çelikse) elinizdeki ürünün değeri pazarın genişlemesiyle beraber artmayabilir. Hatta Romer'e göre, azalabilir. El emeğinizi almak isteyecek belli sayıda fabrika ve çok daha fazla sayıda el emeğini satmak isteyen kişi olacaktır. El emekçisinin satmak zorunda olduğu şey, ancak bir kez ve tek bir fabrika veya tüketici tarafından alınabilir. Oysa bir yazılımcının veya ilaç geliştiren bir kişinin satacağı şey (fikrî yaratıma dayalı ürünler), küresel pazarda aynı anda herkese satılabilir.

Amerika'nın bütünsel olarak serbest ticaretin bulunduğu düz bir dünyadaki üstünlüğünün nedeni budur. Ancak bunun için Amerika, küresel düzlemde satılabilecek fikrî yaratım ürünleri üretebilecek ve küresel ekonomiyi yaygınlaştırarak dünyadaki tüm bilgi havuzlarını birbirine bağladığımız için yeni yaratılacak bilgi işlerini doldurabilecek bilgi işçileri üretmelidir. Dünyada fabrikalarda yaratılabilecek iyi işlerin bir sınırı vardır. *Ama fikrî yaratıma dayalı işlerin sayısı konusunda sınırlama yoktur.*

15 yazılım, 15 ilaç şirketine (toplam 30) sahip bir Amerika ile 2 yazılım, 2 ilaç şirketine (toplam 4) sahip bir Çin'in olduğu bir dünyadan, 30 yazılım ve ilaç şirketine sahip bir Amerika ile 30 yazılım ve ilaç şirketine sahip bir Çin'in bulunduğu dünyaya doğru gidiyorsak, o dünyada daha çok yenilik, daha çok tedavi, daha fazla yeni ürün, uzmanlaşılacak daha fazla alan ve bu ürünleri satın alacak daha yüksek gelire sahip daha çok insan olacaktır.

Elektronik ticaretin fitilini ateşleyerek, Bill Clinton başkan olduğunda kimsenin aklına bile getiremediği bir sektör yaratılmasına katkıda bulunan Netscape'in kurucu ortağı Marc Andreessen, "Pasta büyümeye devam edecektir, çünkü bugünün istekleri, yarının ihtiyaçları haline gelecektir" diyor. Ara sıra kafelere

gitmek hoşuma gider. Ama artık Starbucks olduğuna göre kahve benim için bir *ihtiyaçtır* ve bu durum yepyeni bir sektörün doğmasına neden olmuştur. Sürekli bilgisayarımda bazı aramalar yapmak isterim, ama Google ortaya çıktığından beri bir arama motoruna sahip olmak, benim için bir *zorunluluk* haline gelmiştir. Böylece yeni bir sektör doğmuş ve Google, Yahoo! ve Microsoft'tan önce davranıp kiloyla matematik doktoru işe almıştır. İnsan hep, icat edilebilecek şeylerin zaten icat edildiğini varsayar. *Oysa böyle değildir.*

Andreessen, "İnsanın isteklerinin ve ihtiyaçlarının sınırsız olduğunu düşünüyorsanız, o halde sınırsız sayıda sektörün ortaya çıkacağına, sınırsız sayıda şirketin kurulacağına ve sınırsız sayıda işin yapılması gerekeceğine inanıyorsunuz demektir. Bunun tek sınırı, insanın hayal gücüdür. Dünya aynı anda hem düzleşiyor hem de yükseliyor. Ve bence bunun göstergesi çok açıktır: Tarihin altüst oluş noktalarına bakarsanız, her seferinde daha fazla ticaret, daha fazla iletişim ve ekonomik faaliyet ile hayat standardında ciddi bir yükseliş görürsünüz" diyor.

Amerika, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Avrupa ile Japonya'yı küresel ekonomiye entegre etti. Avrupa ile Japonya, aynı Amerika'nın 1770'lerde İngiltere'ye yaptığı gibi, Amerika'dan sıkça ithalat yaparak, kimi zaman da çalarak yıldan yıla üretim, bilgi ve hizmet becerilerini geliştirdi. Yine de İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana geçen altmış yıl içindeki her on yılda, hayat standardımız yükseldi. Buna karşın işsizlik oranımız, hizmet taşeronluğu konusundaki bütün o feryadı figana rağmen, Batı Avrupa'daki en gelişmiş ülkelerin kabaca yarısına tekabül eden yüzde 5'in biraz üzerinde kaldı.

Andreessen, ekonomik durgunluğun ortasında 180 kişiye iş olanağı yaratan yeni bir şirket kurduğunu anlatıyor. Opsware adlı bu şirket, ücra bölgelerde sunucu *(server)* hizmeti veren şirketlerin faaliyetlerini, insan yerine yazılım ve otomasyon ürünleriyle sürdürebilmelerini mümkün kılıyor. Böylece bir yandan tasarruf sağlarken öte yandan da yetenekli beyin gücünü başka alanlarda başka işler kursunlar diye nispeten sıradan işlerden kurtarıyor. Andreessen'e göre bir daha asla yeni ilaçlara, yeni iş akış yazılımlarına, yeni sanayilere, yeni eğlence biçimlerine ve yeni kafelere ihtiyaç hissetmeyeceğinize inanıyorsanız, serbest piyasalardan korkmalısınız.

Sonucu, "Ekonomiye bakarak yapılacak yeni şeyler olacağını söylemek, bir inanç işidir" diye bağlıyor Andreessen. Ama unutulmamalıdır ki her zaman yapacak yeni şeyler, yeni işler ortaya çıkmıştır ve gelecekte bunun böyle olmayacağına inanmak için esaslı bir neden yoktur. 150 yıl önce Amerikalıların yüzde 90'ı, tarımda ve tarımla ilgili alanlarda çalışıyordu. Bugün bu oran ancak yüzde 3 ya da 4'tür. Peki ya o dönemin yönetimleri tarım alanındaki tüm işleri desteklemeye karar verip sanayileşmeye, sonra da otomasyona yönelmeseydi ne olacaktı? Amerika bütünsel olarak bugüne hazır olabilir miydi? Pek sanmıyorum.

Columbia Üniversitesi serbest ticaret uzmanı Jagdish Bhagwati, Hintlilerin ve Çinlilerin değer zincirinde yukarı tırmanarak bilgi yoğun ürünler (Amerikalıların uzmanlaştığı ürünler) üretmeye başlamasıyla birlikte karşılaştırmalı üstünlüklerimizin bazı alanlarda azalacağını açıklıyor. Hatta Hintliler ve Çinliler bazı ürünlerde en yüksek aşamalara varmışlar bile. Bu yüzden de Amerikalı firmalar genişleyen pazarda daha derin uzmanlık alanları bulmak zorunda kalıyorlar. Eğer bunu başaramasaydı bugün Intel diye bir şirket var olmayacaktı. Tersine şirket çok iyi durumda. Intel'in başkanı Paul Otellini, *Economist*'e verdiği demeçte (8 Mayıs 2003), çiplerin belli bazı uygulamaları başaracak düzeye gelmesiyle birlikte daha güçlü ve daha kompleks çipler gerektiren yeni uygulamaların ortaya çıktığını söylüyor. Ki bu da Intel'in uzmanlık alanıdır.

Örneğin Google görüntülü arama yapmaya başlayınca, beş yıl önce insanın aklına bile getiremeyeceği yeni makinelere ve yeni çiplere talep doğacak. Bu sürecin başgöstermesi biraz zaman alabilir. Ama Bhagwati'ye göre eninde sonunda olacak. Çünkü günümüzde hizmetler alanında olan şey, ticaretin önüne konan engellerin aşağıya çekildiği yıllarda sınai üretim alanında olanla aynı. Üretim alanında küresel piyasa genişledikçe ve oyuna giderek daha çok yeni oyuncu katıldıkça, Bhagwati'ye göre, "sanayiler arası ticaretin giderek büyüdüğünü ve uzmanlaşmanın arttığını" gördük. Şimdi de bilgi ekonomisi geliştikçe hizmetler arası ticaret giderek büyüyor ve uzmanlaşma artıyor.

Günün birinde kızınız veya oğlunuz liseden mezun olup "arama motoru etkinleştiricisi" (*search engine optimizer*, günümüzde onlara SEO deniyor) olmak istediğini söylerse, sakın şaşırmayın.

O da ne?

Perakendecilerin arama listelerindeki yerini iyileştirmek ve web sitelerine gelen tık sayısını artıracak stratejiler bulmaları konusunda onlara yardımcı olmak için Google, Yahoo! ve Microsoft'un etrafında birçok şirket kuruldu. Bir kullanıcının video kamera aramak için arama motoruna girdiğinde sizin şirketinizin listenin tepesinde yer alması, milyonlarca dolar ekstra kâr anlamına gelebilir. Çünkü sizin web sitenizi tıklayanların bu ürünü sizden alması en büyük olasılıktır. Arama motoru etkinleştiricilerin yaptığı iş, sürekli bu ana arama motorlarının algoritmalarını inceleyerek web sitenizi arama listesinin tepesine getirecek pazarlama ve web stratejileri tasarlamaktır. Bu, matematik ile pazarlamayı birleştiren bir iştir. Dünyanın düzleşmesiyle birlikte yaratılan tamamen yeni bir uzmanlık alanı.

Asla unutmayın: *Hintliler ve Çinliler bizimle dibe vurmak konusunda yarışmıyorlar. Tepeye varmak için yarışıyorlar. Bu da gayet iyi bir şey!* Hayat standartlarının yükselmesini istiyorlar. Hurda ürünler değil, iyi markalar kullanmak istiyorlar. Scooter motorlarını arabalarla, kurşun ve tükenmez kalemlerini bilgisayarla değiştirmek istiyorlar. Onlar bunu daha çok yaptıkça, tepeye daha çok yaklaştıkça tepede de onlara o kadar yer açılıyor. Çünkü ne kadar çok şeye sahip olurlarsa, ne kadar çok para harcarlarsa, ürün piyasaları da o kadar çeşitleniyor ve o kadar uzmanlık alanı yaratılıyor.

Şu anda olanlara bakalım: Amerikan firmaları bilgi işlerini Hindistan'a verdikçe, bu Hintli şirketler dönüp kazançlarını ve tecrübelerini fakir Hintlilerin kullanabileceği yeni ürünler bulmak için harcıyorlar. Bu ürünleri kullanan Hintliler, kendilerini fakirlikten kurtarıp orta sınıf haline geliyorlar. Bu andan itibaren de Amerikan ürünlerinin tüketicisi oluyorlar. *BuninessWeek*, Mumbai'nin güneyinde bulunan Pune yakınlarındaki Tata Motors'un fabrikasından bahsediyor: "Genç tasarımcılardan, teknisyenlerden ve pazarlamacılardan oluşan bir grup, çizimlerin üzerinde çalışıyor, çelik ve plastik örneklerini inceliyor. Önümüzdeki yılın ilk aylarında Tata Grubu'nun şimdiye dek ortaya attığı en cüretkâr projenin prototipini tasarlamayı hedefliyorlar: 2.200 dolara satılacak küçük bir otomobil. Şirket, bu arabanın Suzuki'nin 5.000 dolarlık Maruti'sini geçerek Hindistan'ın en ucuz arabası (gelişmekte olan ülkelere ihraç edilebilecek bir otomobil) olmasını hedefliyor. 12,5 milyar dolarlık grubun başkanı Ratan Tata, 'Hindistan'ın şu an buna ihtiyacı

var: bir halk arabası' diyor. Hintliler, güçlerinin yetebileceği fiyatlara satılan daha iyi mal ve hizmeti giderek daha çok talep ediyorlar. 'Made in India' cümlesi, yeni küresel ekonomide düşük maliyetli buluşları ifade eden bir cümle haline gelebilir." (11 Ekim 2004)

IMF'nin araştırma müdürü Raghuram Rajan, Hintli öğrencilerin Singapurlu öğrencilere özel ders vermelerini sağlayan bir şirketin yönetim kurulunda yer alıyor. Madras'taki Hindistan Teknoloji Enstitüsü öğrencileri, Singapurlu 6.-12. sınıf öğrencilerinin matematik ödevlerine çevrimiçi (*online*) yardım ediyorlar. Bu öğrenciler, ders planlarını hazırlamaları ve derste PowerPoint sunumu kullanarak öğrencilerine daha eğlenceli biçimde matematik öğretebilmeleri için Singapurlu matematik öğretmenlerine de yardımcı oluyorlar. Heymath.com adlı şirketin hizmet bedeli, Singapur'daki okullar tarafından ödeniyor. İngiltere'deki Cambridge Üniversitesi de, toplam kalite kontrolü yaparak ve ders planları ile öğretim yöntemlerine sertifika vererek denklemin içinde yer alıyor.

Rajan, "Herkes kazanıyor" diyor. "Şirket, Londra'da Citibank ile CSFB'de çalıştıktan sonra bu işi başlatmak için yurda dönen iki Hintli tarafından yönetiliyor... Cambridge Üniversitesi, yepyeni bir uzmanlık alanı yaratan bir şirketin üzerinden para kazanıyor. Hintli öğrenciler harçlıklarını çıkarıyor. Singapurlu öğrencilerse daha iyi öğreniyor." Bu arada bu işin yapılmasının zeminini oluşturan yazılım büyük olasılıkla Microsoft'un, çiplerse Intel'indir. Cepleri para gören Hintli öğrenciler, ihtimal, Apple, Dell veya HP'nin ucuz bilgisayarlarının müşterisi olacaklardır. *Ama bunların hiçbirini gerçekten göremezsiniz.* Rajan diyor ki, "Pasta büyüdü, ama kimse bunu görmedi."

McKinsey Quarterly'de yer alan, "Ucuz İşgücünün Ötesi: Gelişmekte Olan Ekonomiler İçin Bir Ders" (Ocak 2005) başlıklı bir çalışma, bu konuda gayet güzel bir örnek veriyor: "Kuzey İtalya'nın tekstil ve giyim sanayiinde üretiminin büyük bir kısmı, düşük maliyetle üretim yapan başka bölgelere kaymış durumda. Ama işsizlik oranı artmıyor, çünkü şirketler giysi tasarımı ve küresel üretim ağının koordinasyonu gibi işlere artık daha çok kaynak ayırıyor."

Serbest piyasayı, mal ve hizmet taşeronluğunu ve *offshore*'u şeytan ilan etmek çok kolaydır, çünkü işten çıkarılan insanlar, işe alınan insanlardan çok daha görünür haldedir. Ara sıra bir gazete ko-

nuyu daha derinlemesine işlemek isteyebilir. Benim memleketimde yayımlanan *Minneapolis Star Tribune* de böyle yaptı. Minnesota ekonomisinin, dünyanın düzleşmesinden nasıl etkilendiğini araştırarak 5 Eylül 2004'te, "*Offshore* İşler Şehrimize Kazanç Sağladı" başlığıyla cesur bir haber yayımladı. Çin'deki Wuxi'den bahseden haber, şöyle başlıyordu: "Dışarıda nemli, hararetli, tozlu bir hava var. İçerdeyse kuru, tertemiz, serin bir ortam. Yüzlerce eski çiftlik işçisi, tepeden tırnağa NASA çalışanları gibi giyinmiş, Bloomington merkezli Donaldson Inc. için çalışıyorlar... Şirket, Bloomington'da çalıştırdığı işçi sayısının (1.100) iki katından fazlasını Çin'de çalıştırıyor (2.500). Çin operasyonu, şirkete ABD'de yapsaydı kâr ederek satamayacağı ürününü düşük maliyetle üretmesini sağlamak dışında, Minnesota'daki istihdamını 1990'dan bu yana 400 kişi artırmasını sağlamış. Donaldson'un yüksek ücretli mühendisleri, kimyacıları ve tasarımcıları, bilgisayarlarda, MP3 oynatıcılarda ve dijital video kayıt cihazlarında kullanılabilecek filtreler tasarlamakla uğraşıyorlar. Tabiî filtrelerin üretimi, Çin'deki fabrikada yapılıyor. Bu üretim sonucunda disket sürücülerin fiyatları düşüyor ve talep artıyor. Donaldson'un disket sürücü ve mikroelektronik birimi genel müdürü David Timm, 'Biz de bu eğilimi takip etmeseydik, hayatımızı sürdüremezdik' diyor. Global Insight'ın tahminlerine göre 2003 yılında yabancı ülkelere taşeronluk işlerinin verilmesi sonucunda, Minnesota'da 1.854 yeni istihdam yaratılmış. Aynı firma, 2008 itibariyle Minnesota'da bu sayının 6.700'e yükseleceğini tahmin ediyor."

Ekonomistler sık sık, Çin'in ve Hindistan'ın küresel ekonomiye girişini, Amerika'yı baştan başa geçen demiryolunun, New Mexico'yu daha yoğun nüfusa sahip Kaliforniya'ya bağladığı ana benzetirler. Wipro Başkanı Paul Vivek, "Demiryolu şehre geldiğinde gördüğünüz ilk şey, ekstra kapasitedir. New Mexico'daki insanlar, Kaliforniyalıların yol güzergâhı boyunca kendilerini silip atacaklarını söylediler. Bazı yerlerde böyle oldu da. Demiryolu güzergâhında faaliyet gösteren bazı şirketler battı. Ama sonra sermaye yeniden dağıldı. Sonuçta herkes bundan faydalandı. Elbette biraz korku olacak, ama aslında korku iyidir çünkü değişim arzusunu, icatları ve daha iyi şeyler yapma isteğini kamçılar" diyor.

Aynı şey, New York ile New Mexico ve Kaliforniya'yı birbirine bağladığımızda oldu. Aynı şey, Batı Avrupa, Japonya ve Amerika'yı birbirine bağladığımızda oldu. Ve aynı şey, Hindistan ve Çin ile

Amerika'yı, Avrupa'yı ve Japonya'yı bağladığımızda da olacak. Başarıya giden yol, sizi bir yerlere bağlayan demiryolunu engellemekten geçmez. Daha büyük ve daha gelişkin pastadan size ve toplumunuza düşen payı talep etmenizi sağlayacak alanlara yatırım yapmaktan ve vasıflarınızı artırmaktan geçer.

6

Dokunulmazlar

Dünyanın düzleşmesi tamamen değil, büyük ölçüde durdurulamaz bir süreçse ve bütünsel olarak tarihteki piyasa evrimleri gibi Amerikan toplumuna faydalı olma potansiyeli taşıyorsa, bir birey bundan en iyi faydayı nasıl sağlar? Çocuklarımıza bu konuda ne anlatacağız?

Tek bir mesaj vardır: Vasıflarını sürekli artırmalısın. Düz dünyada, aklı, fikri ve bilgisi olan insanların elde edebileceği çok güzel işler olacak.

Bu kadar basit olduğunu söylemiyorum. Öyle olmayacak da. Daha akıllı olmak için çalışan bir sürü başka insan da olacak. İşinde sıradan olmak, hiçbir zaman iyi bir şey değildi. Ancak duvarlarla çevrili bir dünyada sıradan olmak, insana iyi bir hayat sağlıyordu. Daha düz bir dünyada sıradan olmayı *sahiden* istemezsiniz. *Satıcının Ölümü*'nde oğlu Biff, "Baba, ben üç kuruşluk bir adamım" diyerek Loman ailesinin yaklaşımına karşı çıktığında Willy Loman'ın yerinde olmak istemezsiniz. Kızgın Willy şöyle cevap verir: "Ben üç kuruşluk adam değilim! Ben, Willy Loman'ım! Sen de Biff Loman'sın!"

Kızlarımla bu konuşmayı yapmak istemiyorum. Bu yüzden de düz dünya hakkında onlara tavsiyem son derece kısa ve açık: "Kızlar, ben çocukken ailem bana hep, 'Tom, yemeğini bitir. Çin'deki, Hindistan'daki insanlar açlıktan kırılıyor' derdi. Ben size şunu tavsiye ediyorum: Kızlar, ödevinizi bitirin. Çin'deki, Hindistan'daki insanlar işsizlikten kırılıyor."

Bir bütün olarak toplumumuzu düşündüğümüzde, herkes kendini dokunulmaz hale getirmenin yolunu bulmalı, diye düşünmek hoşuma gidiyor. Aynen böyle. Dünya düzleştiğinde kast sistemi tersine dönüyor. Hindistan'da dokunulmazlar en alt toplumsal sınıf olabilir. Düz bir dünyada ise herkesin dokunulmaz olmak istemesi

gerekiyor. Benim sözlüğümde dokunulmaz kelimesi, *işleri taşeronlara verilemeyen insanlar* demektir.

O halde dokunulmazlar kimdir ve siz veya çocuğunuz nasıl dokunulmaz olur? Dokunulmazlar dört ana kategoriye ayrılır: "özel" işçiler, "uzman" işçiler, "demirbaş" işçiler ve "koşullara uyan" işçiler.

Özel işçiler, Bill Gates, Michael Jordan, Barbara Streisand gibi insanlardır. Sundukları mal ve hizmetler için küresel bir pazar bulur ve dünya büyüklüğünde para kazanırlar. Onların işleri asla taşerona yaptırılamaz.

Özel bir insan olamıyorsanız, ki zaten çok az sayıda özel insan vardır, işinizin taşerona gitmemesi için uzman işçi olmak istersiniz. Bütün bilgi işleri için bu geçerlidir: uzman avukatlar, muhasebeciler, beyin cerrahları, bilgisayar mühendislerinden yazılımcılara, gelişmiş araçların ve robotların operatörlerine kadar. Bunlar, her zaman çok talep edilen ve yeri doldurulamayan niteliklerdir. ("Yeri doldurulan" sürekli akılda tutulması gereken bir sözcük. Infosys CEO'su Nandan Nilekani'nin hep söylediği gibi, düz bir dünyada "yeri doldurulabilen ve doldurulamayan işler var". Kolayca dijital ortama aktarılıp düşük ücretli ülkelere transfer edilebilen işler, yeri doldurulabilir işlerdir. Kolayca dijital ortama aktarılıp transfer edilemeyen işler ise böyle değildir. Michael Jordan'ın sıçrayarak attığı basketin yeri doldurulamaz. Bir by-pass cerrahının tekniğinin de yeri doldurulamaz. Oysa bir televizyonun kurgu işinin yeri doldurulabilir. Basit muhasebe ve vergi beyannamesi hazırlanması da yeri doldurulabilir işlerdendir.)

Özel biri veya bir uzman değilseniz, demirbaş işçi olmak istersiniz. Bu statü, berberimden öğle yemeğini yediğim restorandaki garson kıza, restoranın mutfağındaki şefe, musluk tamircisine, hemşirelere, doktorların ve avukatların çoğuna, eğlence dünyasının insanlarına, elektrikçilere ve temizlikçi kadınlara kadar Amerikalıların çoğuna uygulanabilir bir statüdür. Bu işler demirbaş işlerdir ve hep öyle kalacaklardır, çünkü belli bir mekânda yapılmayı ve bir müşteriyle, müvekkille, hastayla, kullanıcıyla yüz yüze teması gerektirir. Bu işler genellikle dijital ortama aktarılamaz ve yeri doldurulamaz. Fiyatları ise yerel piyasaya göre belirlenir. Ama aklınızda olsun: Demirbaş işlerin bile belli parçalarının yeri doldurulabilir ve daha etkin olması için Hindistan'a veya geçmişe taşerona verilebilir. (Evet, David Rothkopf'un dediği gibi, yeni buluşlar sayesinde işler sahiden de Hindistan yerine "geçmişe taşerona ve-

rilebilir".) Örneğin bir doktor bulmak ya da bir boşanma avukatına danışmak için Bangalore'ye gitmezsiniz. Ama boşanma avukatınız günün birinde Bangalore'den yasal yardım alabilir veya basit bir formun doldurulması işini oraya yaptırabilir. Doktorunuz da CAT çıktınızı Bangalore'deki gece şahini bir radyoloğa yorumlattırabilir.

Özel bir kişi veya bir uzman olamazsanız, işinizin taşerona verilmemesi için demirbaş işçi olmanıza sonuna kadar güvenemeyecek olmanızın nedeni bu. O zaman koşullara uyan biri olmak istersiniz. Sürekli değer yaratabilmek için sürekli yeni nitelikler, yeni bilgiler ve ilgi alanınıza yenilerini eklemek istersiniz. Yani vanilyalı dondurmadan daha öte bir şey olmak istersiniz. Çikolata sosunu, kremayı nasıl yapacağınızı, tepesine vişneyi nasıl yerleştireceğinizi öğrenmek, dondurmayı bir dansöz kıvraklığında sunmayı bilmek istersiniz. İşinizin bazı kısımları metalaşıp yeri doldurulabilir nitelikte olduğu için koşullara uyabilen insanlar hep dondurmanın diğer kısımlarının nasıl yapılacağını öğrenir. Düz bir dünyada uyum sağlayabilmek ve "nasıl öğreneceğini öğrenmek" bir işçinin sahip olabileceği en önemli varlıklar arasındadır. Çünkü yeniliklerin hızlanması nedeniyle iş hayatındaki çalkalanma da hızlanacaktır.

Amerikan firmalarına taşeronluk konusunda yardım etme alanında uzmanlaşan NeolT'nin CEO'su Atul Vashistha, önemli bir noktaya değiniyor: "Dünya düzleştiğinde ne yapabileceğiniz, nasıl uyum sağlayabileceğiniz, deneyim ve birikiminizi bir kaldıraç gibi nasıl kullanabileceğiniz, hayatta kalabilmenizin temel şartıdır. Sık sık iş değiştiriyorsanız, dolayısıyla iş ortamınız da sıkça değişiyorsa uyum sağlamak ilk sırada yer alır. Başarılı olamayanlar, standart teknik becerilere sahip olup, bunları geliştiremeyenlerdir. Hem vasıflarınız açısından hem de sosyal açıdan uyum sağlamanız gerekir."

Bilgi ve teknolojinin sınırlarını ne kadar zorlarsak, makinelerin yapabildikleri ne kadar karmaşıklaşırsa, uzmanlık eğitimi almış olanlar ya da öğrenmeyi öğrenme yetisine sahip olanlar daha çok talep edilecek ve daha iyi ücret kazanacak. Bu beceriye sahip olmayan daha çok insansa daha az kazanacak. İstemeyeceğiniz şey, özel olmayan, uzman olmayan, demirbaş olmayan ve koşullara uyum sağlamayan bir insan olup, yeri doldurulabilen bir işte çalışmaktır. Eğer şirketlerin aynı ölçüde etkin ve daha ucuza başka üreticilere yaptırabilecekleri bir işte, örneğin gıda işinin yeri doldurulabilir bir bölümünde çalışıyorsanız, işinizin taşerona veril-

mesi veya ücretinizin düşmesi olasılığı daha büyüktür.

Vashistha, "Sadece HTML kullanan bir web programcısıysanız, XML ve multimedya gibi daha yeni ve yaratıcı teknolojileri kullanacak şekilde kendinizi geliştirmemişseniz, şirketinize kattığınız değer giderek düşüyor demektir" diyor. Yeni teknolojiler daha karmaşıktır, ama daha iyi sonuçlar verir. Bu yenilikleri takip ederek müşterilerin kendisinden isteyebileceğiyle atbaşı giden bir programcının yaptığı işin başkasına verilmesi, biraz zordur. "Teknolojik yenilikler geçen yıl yapılan işleri meta haline getirir. Niteliklerini artırma ve geliştirme, daimî meslekî eğitim ve müşteriyle kurulan özel ilişki, metalaşmayı ve işin taşerona verilmesi olasılığını düşürür."

Çocukluk arkadaşım Bill Greer, bu tehlikeyle karşılaşınca kişisel bir strateji geliştirebilenlere iyi bir örnek. Greer 48 yaşında. 26 yıl boyunca serbest ressamlık ve grafik tasarımcılık yaparak geçimini sağladı. 1970'lerden 2000'lere kadar Bill'in hayatını kazanma ve müşterilere hizmet biçimi hep aynı kaldı.

Bill, "*The New York Times* gibi müşteriler, bitirilmiş iş isterlerdi" diyor. Bir gazete veya dergi için bir illüstrasyon yapacaksa veya yeni bir ürün için logo önerecekse, tasarımını yapar, çizer, renklendirir, çizim tahtasına geçirir, iki kapağı olacak şekilde paketler ve FedEx'e verip yollarmış. Bu tür sanat eserlerine, "kapaklı çizim" *(flap art)* diyor. Sektörde ise bunun adı, "hazır çizim"dir *(camera-ready art).* Bu çizim renk ayrımına giderek dört farklı film tabakası üzerine çıkışı alınıp basıma hazır hale getirilir. Bill, "Bu tür işler, bitirilmiş çizimlerdir ve belli bir değerleri vardır. Gerçek bir sanat eseridir. Bazen insanlar bunları duvarlarına asarlar. *The New York Times*, arada çizdirdiği illüstrasyonları içeren sergiler açardı" diyor.

Ama son beş yılda bütün bunlar değişmeye başlamış. Yayıncılar ve reklam ajansları, grafik tasarımcıların "Kutsal Üçlü" diye adlandırdığı, bilgisayar tasarımını çok kolaylaştıran Quark, Photoshop, Illustrator yazılımları üzerinden dijital baskı hazırlık teknolojisine geçmeye başlamış. Güzel sanatlar okullarına gidenler, bu programların eğitimini almaya başlamışlar. "Sonuçta" diyor Bill, "grafik tasarım o kadar kolaylaştı ki bir meta haline geldi." Vanilyalı dondurma gibi bir şey oldu. "Tasarım açısından teknoloji herkese aynı araçları verdi. Böylece herkes düz çizgi çekebilir, herkes temiz işler çıkarabilir hale geldi. Tabiî tasarımın dengeli bir tasarım olduğunu görmek için tecrübeli bir göz lazım yine, ama bir anda herkes kabul edilebilir şeyler yaratan tasarımcılar haline geldi."

Bu yüzden Greer bilgi merdiveninde bir basamak atlama zorunluluğunu hissetti. Artık yayıncılar bitmiş işlerin dijital ortamda teslimini istedikleri için o değerli kapaklı resimlere ilgi gösteren kalmamıştı. Greer de danışmanlığa geçiş yaptı. McDoland's, Unilever gibi müşterilerinin istediği, kendilerine fikir satmasıydı. Kalem ve mürekkep kullanmayı bıraktı. Bilgisayar kalemleriyle çizimler yapmaya, bilgisayarın faresiyle bunları renklendirmeye ve daha az nitelikli çizerler bitirsin diye bu taslakları müşterisine e-postayla göndermeye başladı.

“Kendi kendine gerçekleşti her şey” diyor Bill. “Başkalarının yapamayacağı işler bulmak zorundaydım. Para kazandığım şey, genç çizerlerin bilgisayarlarıyla yapamayacağı şeydi. Böylece insanlardan, ‘Bize şöyle büyük bir fikir verir misiniz?’ gibi iş teklifleri almaya başladım. Bana istediklerini söylüyorlar, konsepti veriyorlar ve bitirilmiş tasarım değil, bazı çizimler ve fikirler istiyorlar. Hâlâ temel çizme becerimle iş yapıyorum. Ama bu kez çizdiğim şeyler, bitirilmiş sanat eserleri değil, sırf bir fikri ortaya koyacak şekilde çiziktirilmiş taslaklar oluyor. Ve bu fikirler için bana hâlâ iyi para ödüyorlar. Bu durum beni farklı bir düzeye çıkardı. Tipik bir LOBAÇ (Lanet Olası Başka Çizer) değilim artık, bir tür danışmanım. Her taraf LOBAÇ dolu. Bense bir fikir adamıyım. Müşterilerim benim fikirlerimi satın alıyor.” LOBAÇ'lar kimi zaman şirkete bağlı çalışıyorlar. Kimi zaman da bu iş taşerona veriliyor. “Benim ham çizimlerimi alıp bilgisayarda tamamlıyorlar. Elbette tam istediğim gibi olmuyor, ama fena da sayılmaz.”

Sonra başka bir şey olmuş. Teknolojinin gelişmesi Greer'in işinin alt kısmını metalaştırırken üst kısmında yepyeni bir pazar açmış: Greer'e müşteri olarak dergiler gelmiş. Bir gün eski müşterilerinden biri “morf” yapıp yapamayacağını sormuş. Morf, bir karakterin başka bir karaktere dönüştüğü çizgi bantlar. Bu bantlarda mesela açılış karesindeki Martha Stewart, kapanış karesinde Courtney Love'a, Mariah Carey, Jim Carrey'ye dönüşüyor. Cher, Britney Spears'a dönüşüyor. Bu fikir kendisine ilk geldiğinde Greer nereden başlayacağını bilemiyormuş. Amazon.com'a girip bu konuyla ilgili uzman yazılımları araştırıp bulmuş, satın alıp birkaç gün denemiş ve ilk morfunu çizmiş. O gün bu gündür de bu işte özel bir insan haline gelmiş. Pazar ise *Maxim, More* ve *Nickelodeon* dergilerini içerecek şekilde genişlemiş. Düşünsenize; biri erkeklere, biri orta yaşlı kadınlara, öteki çocuklara hitap eden üç dergi.

Başka bir deyişle, biri vanilyanın üzerine konacak bir sos buldu. Greer ise üzerine atladı. Küresel ekonomide olan şey de aynen bu. "Artık bu morfları hemen yapacak kadar tecrübe kazandım. Şimdi Mac dizüstü bilgisayarımda, ister Santa Barbara'da olayım ister Minneapolis'te, ister New York'ta, evde, her yerde çizebiliyorum. Bazen fikri müşteriler veriyor, bazen fikir benden çıkıyor. Bu iş, televizyonda gördüğünüz yüksek katma değerli işlerden biri haline geldi. Sonra herkesin bunu kendi kendine yapabilmesini sağlayan bilgisayar programları çıktı. Bense, dergilerin kullanabileceği şekilde yapıyorum. *Morf*, farklı dergiler için iyi bir iş oldu. Çocuklardan hayran mektupları bile alıyorum."

Greer, teknoloji gelişip yeni ve uzmanlık gerektiren bir alan yaratana kadar bu işi yaptı. Değişen piyasa koşulları nedeniyle yeni beceriler öğrenme isteğine sahipti. "Keşke bunun benim isteğimle olduğunu söyleyebilseydim" diye itirafta bulunuyor. "Ama olan şu ki, ben iş için uygundum ve şanslıydım ki gelip beni buldular. Piyasadan silinen birçok çizer biliyorum. Biri paket tasarımcısı oldu. Biri tamamen bu alandan çekildi. Tanıdığım en iyi çizerlerden biri peyzaj mimarı oldu. Gerçi hâlâ tasarım yapıyor, ama alanını değiştirdi. Görsel insanlar kolay uyum sağlar. Ama ben yine de gelecekten endişeliyim."

Greer'e, anlattıklarının benim bu kitapta kullandığım terimlere tam anlamıyla uyduğunu söyledim. Çikolata sosu (klasik bir çizer) olarak başlayıp vanilyalı dondurmaya (bilgisayar çağındaki klasik çizer) dönüşerek metalaşan, sonra özel bir çikolata sosu (tasarım danışmanı) olacak şekilde niteliklerini artıran, sonra da giderek uzmanlaşan pazar tarafından yaratılan yeni bir talebi değerlendirerek tepedeki vişne (morf çizeri) haline gelen bir çizer.

Greer bu iltifatım üzerine biraz düşündükten sonra şöyle dedi: "Aslında burada yapmaya çalıştığım şey, ayakta kalmak. Hâlâ da öyle." Kalkarken, bir arkadaşıyla buluşup "birlikte biraz jonglörlük" yapacaklarını söyledi. Meğer yıllardır ek iş olarak, bu arkadaşıyla kimi zaman sokak köşelerinde kimi zaman özel partilerde, jonglörlük yapıyorlarmış. Greer'in el-göz koordinasyonu çok iyidir. "Jonglörlük bile metalaştı artık" diye şikâyet ediyor. "Eskiden beş topu atıp tutabilirseniz çok özel biri sayılırdınız. Ortağımla birlikte gösteri yapıyoruz. Onunla tanıştığımda yedi topu atıyordu. Şimdi 14'lük veletler bile yedi topu atıp tutuyor. Artık jonglörlük öğreten, *Herkes İçin Jonglörlük* gibi kitaplar var piyasada. Çocuklar bi-

le nasıl jonglörlük yapılacağını size öğretmeye kalkıyorlar. Artık standartlar çok yükseldi."

Jonglörlükte nasılsa dünyada da öyle.

Gerçek seçeneklerimiz şunlar: etrafımıza koruma duvarları örmek veya düz bir dünyada bile hâlâ doğru şeylere sahip Amerikan toplumu olarak güvenle geleceğe ilerlemek. Sosumuzun sırlarını korumaya devam ettiğimiz sürece gayet iyi gideceğiz. Bireylerin düz bir dünyadaki rekabetten galip çıkması için ideal olarak sahip olması gereken birçok şey, Amerikan sisteminde bulunuyor.

Nasıl? Her şeyden önce Amerika'nın, rekabetçi deneyselliğe, buluşçuluğa ve bilimsel atılımlara sürekli hız veren araştırma üniversiteleri var; matematikten biyolojiye, fizikten kimyaya kadar. Herkesçe bilinen bir gerçektir, ne kadar iyi eğitimliyseniz, düz dünyada karşınıza o kadar fırsat çıkar. Bill Gates, "Üniversite sistemimiz en iyi sistem" diyor. "Araştırma yapması için üniversitelerimize elden geldiğince çok fon ayırıyoruz ve bu çok iyi bir şey. Yüksek IQ'lu insanlar buraya geliyor. Biz de onlara yeni buluşlar yapmaları ve bu buluşları ürünlere dönüştürmeleri için imkân tanıyoruz. Risk almayı ödüllendiriyoruz. Deneysel ve rekabetçi bir üniversite sistemimiz var. Farklı yaklaşımlar da deneyebiliriz. Robotik alanına katkıda bulunan yüz üniversitemiz var. Bunların hepsi de diyor ki, 'Ötekiler her şeyi yanlış yapıyor' veya 'Benim yaptığım parça ötekilerinkine tam uyuyor.' Bu sistem, biraz kaotik olsa da dünyadaki büyük bir yenilik makinesi. Federal vergilerden tahsis edilen parayla ve bu paraya eklenen bağışlarla sistemimiz gelişmeye devam edecektir... Mutlak servetimizdeki artışın durması için ciddi hatalar, yanlışlar yapmamız lazım. Akıllı davranırsak bu sistemi kucaklamak suretiyle hızını daha da artırabiliriz.

Web tarayıcı, manyetik rezonans görüntüleme (MRI), süper bilgisayarlar, uydudan küresel konumlama teknolojisi (GPS), uzayı keşfeden aygıtlar ve fiber optik kablolar, üniversitelerin araştırma projeleriyle başlayan buluşların sadece birkaçı. BankBoston Ekonomi Departmanı, "MIT: Buluş Etkisi" başlıklı bir çalışma yaptı. Çalışmanın vardığı sonuçlar arasında, MIT mezunlarının 4.000 şirket kurduğu, dünya çapında 1,1 milyon istihdam yarattığı ve 232 milyar dolarlık satış yaptığı yer alıyor.

Amerika'yı biricik yapan şey, MIT'yi kurması ve bu okulun mezunlarının buluşlara ve büyümeye imza atması değil, ülkedeki tüm

eyaletlerin aynı şeyi yapmaya çalışan üniversitelere sahip olması. Uluslararası Eğitim Enstitüsü (Institute of International Education) Başkanı Alan E. Goodman, "Amerika'da 4.000 kolej ve üniversite var. Dünyadaki diğer tüm ülkelerde toplam 7.768 yükseköğrenim kurumu bulunuyor. Sadece Kaliforniya Eyaleti'nde 130 kolej ve üniversite yer alıyor. Dünyada bu sayıyı aşan sadece 14 ülke var" diyor.

Eğitim konusunda akla gelmeyecek bir eyaleti ele alalım: Oklahoma. Eyaletin kendi Bilimsel ve Teknolojik Gelişme Merkezi (Oklahoma Center for the Advancement of Science and Technology-OCAST) var. Merkez, web sitesinde misyonunu şöyle koyuyor: "Yeni ekonomi içinde rekabetçiliğini etkin biçimde devam ettirmek isteyen Oklahoma; vatandaşlarını iyi eğitmeye, işbirlikçi ve belli hedeflere odaklanmış bir araştırma ve teknoloji zemini sağlamaya ve yeni kurulmuş en küçük şirketten en büyük uluslararası şirkete kadar tüm şirketlere kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam hazırlamaya devam etmelidir... OCAST, yeni işlerin ortaya çıkmasını, yeni ürünlerin üretilmesini ve yeni üretim teknolojilerinin kullanımını sağlayacak şekilde, üniversiteler ile iş dünyasını kapsayan üniversite-iş âlemi teknoloji merkezlerini destekler." Üniversite Teknoloji Yöneticileri Derneği'nin (Association of the University Technology Managers) rakamlarına göre 2003'te Amerikan üniversitelerinin patentlerden 1,3 milyar dolar kazanması hiç de şaşırtıcı değil.

Amerika'nın biricik buluş üretme makinelerinin (üniversiteler, kamu ve özel araştırma laboratuvarları ve perakendeciler) yanına, yeni fikirleri ürün ve hizmete dönüştürmek açısından dünyanın en iyi düzenlenmiş ve en etkin sermaye piyasalarını da eklemek gerekir. Buluşlar ve yenilikler üzerine iki kitap yazan McKinsey&Co.'dan Dick Foster, bana şöyle dedi: "ABD'de bir 'sanayi politikamız' var. Adı borsadır. NYSE veya Nasdaq." Foster, risk sermayesinin buradan toplanıp yeni fikirlere ve büyümekte olan şirketlere aktığını ve dünyada hiçbir sermaye piyasasının bunu Amerika'daki borsadan daha iyi yapamadığını dile getiriyor.

Sermaye tedariğinin Amerika'da bu kadar iyi çalışmasını sağlayan şey, azınlık hisse sahiplerinin haklarının korunması dahil sermaye piyasalarının güvenliğinin ve kurallarının uygunluğudur. Tanrı bilir ya, sermaye piyasalarımızda çeşitli numaraların, aşırılıkların ve rüşvetin döndüğü olur. Ortada çok para varken bu hep olur zaten. Bizim sermaye piyasamızı diğerlerinden ayırt eden şey,

Enron skandalının Amerika'da yaşanıp yaşanmaması değildir. Yaşanır. Fark, yaşandıktan sonra gizli kalmaması, Securities and Exchange Commission (SEC)[35] tarafından ya da ekonomi basını tarafından ortaya çıkarılıp düzeltilmesidir. Amerika'yı biricik kılan şey Enron değil, menkul kıymetler sektörünü ve şirketlerin yönetim kurullarını temizlemek için inatla çalışan New York Eyalet Savcısı Eliot Spitzer'dir. Bu tür bir sermaye piyasasının New York, Londra, Frankfurt ve Tokyo dışında bulunması çok ama çok zordur. Foster, "Çin, Hindistan ve diğer Asya ülkeleri, başarılı sermaye piyasalarına sahip olana kadar buluşlar ve yenilikler konusunda başarılı olamayacaklar. Herhangi bir risk durumunda azınlık çıkarlarını koruyan yasalar çıkarana kadar da başarılı sermaye piyasalarına sahip olamayacaklar... Biz ABD'de asırlardır süren ekonomik deney sürecinin şanslı taraftarları ve işe yaradığının örneğiyiz" diyor.

Bunlar, Amerika'nın sosunun en derinlerindeki sırları olmakla birlikte korunması ve geliştirilmesi gereken başka sırlar da var. Bazen bu sırların ne kadar takdir edildiğini görmek için, Wipro'dan Vivek Paul gibi yabancılarla konuşmalısınız. "Listenize üç sır daha eklerdim" diyor Paul, "birisi, Amerikan toplumunun açıklığı." Biz Amerikalılar, ABD'nin inanılmaz ölçüde açık, "istediğini söyle-istediğini yap-istediğin işi kur-iflas mı ettin-yeniden başla" türü bir toplum olduğunu genellikle unutuyoruz. Dünyada böyle bir ülke daha yok. Açıklığımız büyük bir değer ve kısıtlamaların olduğu ülkelerden gelen yabancılar için büyük bir çekim merkezi.

"Diğeri, Amerika'da fikrî mülkiyetin mükemmelen korunması." Bu, insanların yeni fikirlerle ortaya çıkmasını teşvik ediyor. Düz bir dünyada yeni bir ürün veya yeni bir süreç geliştirmek, en çok teşvik gören şeylerden biri, çünkü anında dünya çapında satılan bir ürün olabilir. Ama eğer fikir sizinse fikrî mülkiyet hakkınızın korunmasını istersiniz. Paul, "Fikrî mülkiyeti hiçbir ülke Amerika'dan iyi koruyamıyor" diyor. Bunun sonucunda birçok buluş sahibi buraya gelmek ve fikrî mülkiyetini burada ortaya çıkarmak istiyor.

ABD, dünyanın en esnek çalışma yasalarından birine sahip. Yok olan bir sektörde çalışanları işten çıkarmak, kolay. Öte yandan beş yıl önce kimsenin varlığını bile bilmediği yükselen bir sektörde işe eleman almak, çok daha kolay. Özellikle esnek olmayan, katı kurallarla ve işçi alma çıkarma konusunda devletin getirdiği bir sü-

35. ABD'de borsa ve sermaye piyasalarını düzenleyen ve denetleyen kamu otoritesi. (ç.n.)

rü kısıtlamalarla dolu Alman işgücü piyasasıyla karşılaştırıldığında, ABD'deki bu esnekliğin ne büyük bir nimet olduğu daha da iyi anlaşılıyor. En iyi fırsatların bulunduğu yere hızlı bir şekilde işgücü ve sermaye konuşlandırma esnekliği ve bu konuşlandırma artık kârlı değilse hızlı bir şekilde işgücünün ve sermayenin oradan geri alınması kapasitesi, düz bir dünyada zorunlu şeyler.

Yine Amerika'nın sosunun en büyük sırlarından biri, dünyanın en büyük iç tüketim pazarına sahip olması. Ayrıca, piyasaya ilk ürünlerin en çok sürüldüğü pazardır. Bunun anlamı, yeni bir ürünü, hizmeti veya teknolojiyi piyasaya sürecekseniz Amerika'da da bir varlığınızın olmasının gerekmesi. Bu da Amerikalılar açısından sürekli bir iş olanağı demek.

Bir de üzerinde pek durulmayan siyasî istikrar yaklaşımımız var. Evet, Çin son 25 yıldır gayet iyi gidiyor olabilir. Arabayı devirmeden komünizmden daha çoğulcu bir sisteme geçmiş de olabilir. Ama olmayabilir de. Bütün yumurtalarını aynı sepete koymayı kim ister?

Son olarak ABD, bir sürü farklı milletten insanın birbiriyle bağ kurduğu ve birbirine güvenmeyi öğrendiği, dünyanın en büyük buluşma yerlerinden biri. Oklahoma Üniversitesi'nde okuduktan sonra Oklahoma'daki bir yazılım firmasında iş bulan bir Hintli, ülkesine dönse bile gelecekte kuracağı işbirlikleri için sahiden çok önemli olan güven ve anlayış bağlarını güçlendirmiş olur. Bu durumu, Yale Üniversitesi'nin araştırma işini Çinlilere vermesinden daha güzel anlatan bir şey yoktur. Yale'in rektörü Richard C. Levin, Yale'in iki büyük araştırma projesinin Çin'de yürütüldüğünü söyledi. Biri Pekin'deki Pekin Üniversitesi'nde, diğeri de Şanghay'daki Fudan Üniversitesi'nde. Levin, "Bu tür kurumsal işbirlikleri çoğunlukla üniversite yönetimlerince yukarıdan aşağı değil, bilimadamları ve hocalar arasındaki uzun süreli kişisel ilişkilerden kaynaklanıyor" diyor.

Yale ile Fudan arasındaki işbirliği nasıl oluştu? Levin, Yale profesörlerinden Tian Xu'nun iki kurumla da iyi ilişkileri olduğunu anlatıyor. Xu, Fudan'dan mezun olduktan sonra doktorasını Yale'de yapmış. "Xu ile birlikte çalışan ve şu an Fudan'da öğretim görevlisi olan beş kişi, Yale'de eğitim aldı." Bunlardan biri, Xu ile birlikte Yale'de doktora yapan bir arkadaşı; biri, Yale laboratuvarında çalışan bir arkadaşını ziyarete gelen bir hoca; biri, Fudan'dan Yale'e geldikten sonra doktorası için Çin'e dönen bir misafir öğrenci; ikisi de Profesör Xu'nun Yale'deki laboratuvarında çalışan iki postdokto-

ra öğrencisiymiş. Pekin-Yale Bitki Moleküler Genetiği ve Agrobiyoteknoloji Merkezi'nin (Beijing-Yale Joint Center for Plant Molecular Genetics and Agrobiotechnology) kuruluşunun ardında da benzer bir öykü var.

Profesör Xu, genetik ile kanser ve belli bazı nörogenetik hastalıklar arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere Ulusal Sağlık Enstitüleri (National Institutes of Health) ve Howard Hughes Vakfı'ndan burs alan, genetik alanında önde gelen bir uzman. Bu tür bir araştırma, laboratuvar hayvanlarındaki çok sayıda genetik mutasyon üzerinde çalışılmasını gerektiriyor. Levin, "Birçok gen üzerinde çalışarak verili bir genin belli hastalıklara neden olup olmadığını izlemek istiyorsanız, bir sürü test yapmanız lazım. Büyük bir ekibe sahip olmak, burada çok önemli bir avantaj sağlıyor" diyor. Böylece Yale, Fudan-Yale Biyomedikal Araştırma Merkezi'ni kurarak laboratuvar çalışmalarını Fudan'a taşeron olarak yaptırıyor. Her üniversite, araştırma ve eleman masrafını kendi ödüyor, yani arada para gidip gelmiyor. Çin'de teknisyenlerin ücreti çok daha ucuz. Çok sayıda teknisyen ve hayvan kullanarak basit laboratuvar çalışmalarını yapıyorlar. Yale ise işin yüksek katma değerli veri analiz bölümünü yapıyor. Fudan'daki öğrenciler ve teknisyenlerin kazancı, yüksek katma değerli bir araştırmaya katılmak. Yale ise New Haven'deki kampüsünde yapmaya kalkışsa altından kalkamayacağı kadar pahalı olacak büyük ölçekli bir laboratuvar sahibi olmuş oluyor. Böyle bir projeye Amerika'da destek laboratuvarı kurulması halinde sadece 30 teknisyen çalıştırılabilir. Fudan'da ise 150 teknisyen çalışıyor.

Levin, "İki tarafın da kazancı çok. Bizim araştırmacılarımız verimli bir çalışma yapabiliyor. Çinliler ise okuldan mezun olmuş öğrencilerini eğitmiş, genç öğretim üyelerine, alanlarının lideri durumundaki hocalarımızla işbirliği yaptırmış oluyor. Proje Çin için insan sermayesi, Yale için yeni buluşlar anlamına geliyor" diyor. Mezunlar, iki okul arasında gidip geliyor. Bu da ileride çok daha iyi işbirliği yapılması için ilişkilerin güçlenmesi demek. Bu işbirliği içinde, Yale'in ortaya çıkacak fikrî mülkiyete sahip olmasını sağlayacak yasal hazırlıklar da ihmal edilmemiş.

"Tek bir bilim dünyası var ve bu tür bir uluslararası emek paylaşımının anlamı çok büyük." Levin'e göre Yale, Çin'deki laboratuvarın dünya ölçütlerine uygun olmasında ısrar ederek Çin'deki tesislerin kalitesinin yükseltilmesine de katkıda bulunmuş. "Labora-

tuvardaki hayvanların yaşama koşulları ABD koşullarıyla aynı. Orası bir fare hapishanesi değil."

Bütün ekonomi yasaları, dünyanın tüm bilgi havuzları birbirine bağlanıp ticaret arttıkça küresel pastanın büyüyeceğini ve daha gelişkin hale geleceğini söylüyor. Amerika veya başka bir ülke, giderek daha çok özel insandan, uzmandan veya yüksek katma değerli işlerin koşullarına sürekli olarak uyum sağlayan işçilerden oluşan bir işgücü ordusu yetiştirmeyi başarırsa, büyüyen bu pastadan payını alır. Ancak bunun için çok çalışmalıyız. Mevcut eğilimler devam ederse, Kore, Japonya ve Tayvan'ın Soğuk Savaş sırasında yaptıkları gibi Hindistan, Çin gibi ülkeler ve Doğu Avrupa gibi bölgeler Amerika ile aralarındaki mesafeyi kapatacaklar. Standartlarını yükseltmeye devam edecekler.

Peki biz bu konuda çalışıyor muyuz? Sosumuzun sırlarıyla ilgileniyor muyuz? Geriye baktığınızda ya da Hindistan ile Çin'in geleceğiyle değil de bugünüyle kıyasladığınızda, Amerika kâğıt üzerinde hâlâ mükemmel görünüyor. Ama biz sahiden geleceğimize yatırım yapıyor muyuz? Çocuklarımızı ilerideki yarışta ihtiyaç hissedeceğimiz şekilde yetiştiriyor muyuz? Gelecek bölüme bakın. Size ufak bir ipucu vereyim:

Cevap, hayır.

7

Sessiz Kriz

> Eskiden olimpiyatlarda Amerikalıların zorlanması pek nadir rastlanan bir durumdu. Ancak görünen o ki Amerikalıların artık buna alışması gerekiyor.
>
> – AP'nin 17 Ağustos 2004 tarihinde Atina Olimpiyatları'ndan geçtiği, "ABD Basketbol Takımı Yunanistan'ı Zor Yendi" başlıklı haberden

Dünyanın tüm ülkelerinin Amerika'yla şimdiye dek hiçbir zaman olmadığı kadar başabaş rekabet edebilir durumda olduğuna, belki de ABD olimpiyat basketbol takımının 2004 yılındaki mücadelesinden daha iyi bir örnek bulunamaz. NBA yıldızlarından oluşan ABD takımı, Porto Riko'ya, Litvanya'ya ve Arjantin'e yenildikten sonra yurda ancak bronz madalyayla döndü. Oysa modern olimpiyatlar tarihinde ABD takımı sadece bir maç kaybetmişti. Amerika'nın NCAA[36] yıldızlarını bile olimpiyatlara gönderdiğinde neler olduğunu bir hatırlayın. Uzun bir süre boyunca bu yıldızlar her yere egemen oldular. Zamanla rakipleri tarafından zorlanmaya başladılar. Biz de asıl gücümüzü gönderdik. Bu kez onlara kafa tutulmaya başlandı. Dünya öğrenmeyi sürdürüyor, bilgi daha hızlı yayılıyor. Başka ülkelerin koçları internetten Amerikan koçlarının taktiklerini indiriyor ve evlerindeki uydu televizyondan NBA maçlarını izliyorlar. Hatta pek çoğu ESPN kanalına abone olup maçların önemli anlarını tekrar izliyor. Üçlü yakınlaşma sayesinde dünyanın her yanından gelen genç yetenekler, NBA takımlarında yer buluyor. Bunlar arasında Çin'den, Latin Amerika'dan ve Doğu Avrupa'dan gelenler de var. Bu oyuncular olimpiyatlarda kendi millî takımlarında oynarken Amerika'da keskinleştirdikleri yeteneklerini kullanıyorlar. Bu yüzden, olimpiyat basketbolunda yirmi yıl öncesinin otomatik Amerika üstünlüğü artık ortadan kalktı. NBA standardı giderek küresel

36. National College Athletics Association: ABD kolej ve üniversiteler arası spor ligleri. (ç.n.)

bir meta, vanilyalı dondurma haline geliyor. ABD olimpiyatlarda basketbol hâkimiyetini korumak istiyorsa, spordaki klişe deyimle, çıtayı yükseltmemiz gerek. Eski standart artık yeterli değil. IBM'den Joel Cawley'nin dediği gibi, "Tek tek yıldızlara bakıldığında, Litvanya ya da Porto Riko gibi ülkelerin basketbol takımları Amerikalılara göre hâlâ çok iyi değil, ama takım olarak oynadıklarında, bizden daha iyi *işbirliği yaptıklarında*, son derece rekabetçi oluyorlar."

Spor yazarı John Feinstein, olimpiyat basketbolu üzerine AOL'a yazdığı 26 Ağustos 2004 tarihli makalede, ABD basketbol takımının performansının "uluslararası oyuncuların yükselişinin" ve "ABD'nin oyun gücünün gerilemesinin ve düşüşünün" sonucu olduğunu ifade ettiğinde, Amerikan basketbolundaki yeteneklerden olduğu kadar Amerika'nın mühendislik becerilerinden de bahsediyor olabilirdi. Feinstein'a göre Amerikan basketbolundaki gerileme ve düşüş, uzun vadeli iki eğilimin sonucu. Bunlardan birincisi "basketbol becerilerindeki" sürekli gerileme. Amerikalı gençler doğru pas vermeyi, koridora girip turnike atmayı ya da cüsseli oyuncuların arasından sıyrılarak potaya gitmeyi öğrenmek yerine, ESPN'de *SportsCenter* programında, maçtaki en iyi görüntüler arasında olmalarını sağlayacak üç sayılık atışlar ya da smaçlar yapmak istiyorlar. Oysa saydığım becerilerin kazanılması için çok çalışmaya ve iyi antrenörlere ihtiyaç var. Feinstein'a göre günümüzde tümüyle fiziksel güce bel bağlamış ve becerilerini neredeyse hiç önemsemeyen bir Amerikalı basketbol kuşağı söz konusu. Ufak ve tatsız bir de hırs sorunu var. Feinstein, bir yandan dünyanın geri kalanı basketbolda gelişirken, "her geçen gün artan sayıda NBA yıldızının olimpiyatlarda oynamayı küçümsediğine" dikkat çekiyor. "1984'te Bob Knight'ın, Charles Barkley'ye ikinci olimpiyat hazırlık kampına 120 kiloya düşmüş halde gelmeyecekse hiç zahmet etmemesini söylediği günlerden bu yana çok şey değişti. Barkley kampa geldiğinde 127 kiloydu. Knight onu o gün takımdan atmıştı. Günümüz dünyasında, olimpiyat takımının antrenörü, Barkley'nin kilosunu kontrol etmez bile. Tersine onu kampa getirmek için havaalanına bir limuzin gönderir, üstelik oyuncu isterse, otele giderken Dunkin Donuts'da da mola verir... Dünya değişiyor. Amerikan basketbolu açısından bu değişim olumlu yönde olmamıştır."

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Amerika'da, üçüncü kuşağa gelince tüm mal varlığını tüketmeye başlayan klasik zengin aileleri hatırlatan bir şeyler var. Bu ailelerde birinci kuşak, toprağı tırnak-

larıyla kazıyan yenilikçilerdir. İkinci kuşak, öncekilerin yaptıklarını ayakta tutar. Sonra bunların çocukları gelir. Bu üçüncü kuşak ise şişmanlar, aptallaşır, tembelleşir ve her şeyi yavaş yavaş tüketir. Bunun çok sert ve çok geniş kapsamlı bir genelleme olduğunu biliyorum, ama yine de bir doğruluk payı var. Savaş sonrası üçüncü kuşağın yaşlanmaya başladığı 1990'larda Amerikan toplumu da amaçsızca sürüklenmeye başladı. İnternet zenginlerinin artması pek çok kişinin fazla çalışmadan zengin olunabileceği izlenimine kapılmasına neden oldu. Tek yapmaları gereken, bir MBA derecesi ve kısa yoldan bir halka arz ya da NBA'de sözleşme imzalamaktı. Sonra bütün bir ömür güvendeydiler. Ancak biz yarattığımız düz dünyaya hayranlık duyarken, Hindistan, Çin ve Doğu Avrupa'da yaşayan pek çok kişi bu durumdan nasıl yararlanacağını anlamaya çalışmakla meşguldü. İkinci Dünya Savaşı'nın ardından dünyada ayakta kalan tek ekonomi bizimki olduğu için şanslıydık ve kırk yıl boyunca ciddi bir rekabetle karşılaşmadık. Bu durum bizi açık ara öne geçirdi, ama aynı zamanda her şeyde yetkin olduğumuz hissi ile bir rahatlık verdi. Son yıllarda tüketimi, sıkı çalışmaktan, yatırım yapmaktan ve uzun vadeli düşünmekten üstün görme eğilimi de cabası. 11 Eylül, tüm ulusu fedakârlıkta buluşturmak; para, enerji, bilim ve eğitim konusundaki eksiklikleri gidermek; bir kenara ittiğimiz her şeyi yeniden ele almak için bir nesil boyunca karşımıza ancak bir kez çıkabilecek bir fırsattı. Ancak başkanımız bizi fedakârlık yapmaya davet etmedi. Alışveriş yapmaya davet etti.

Önceki bölümlerde, hem klasik iktisat teorisinin hem de Amerikan ekonomisinin kendine has güçlü yanlarının, neden Amerikan halkının düz bir dünyadan endişe duymasına gerek olmadığını düşünmemi sağladığını açıklamıştım. Yeter ki kollarımızı sıvayalım, rekabet etmeye hazır olalım, her bireyin kendi eğitim becerilerini nasıl geliştirebileceği konusunda kafa yormasını sağlayalım ve Amerikan sosunun sırlarına yatırım yapmaya devam edelim. O bölümlerde ne yapmamız gerektiği ve ne yapabileceğimiz açıklanıyordu.

Bu bölümde ise tek tek bireyler ve toplu olarak biz Amerikalıların yapması gerekenleri nasıl yapmadığımız ve bu gidişatı değiştirmezsek başımıza ne geleceği anlatılıyor.

Gerçek şu ki, şu anda bir kriz yaşıyoruz, ama bu çok yavaş ve çok sessiz gelişen bir kriz. Amerikan Bilim Geliştirme Derneği'ne (American Association for the Advancemenet of Science) 2004 yılında ve

Rensselaer Politeknik Enstitüsü'ne (Rensselaer Polytechnic Institute) ise 1999'dan bu yana başkanlık eden Shirley Ann Jackson bunu, "sessiz bir kriz" olarak nitelendiriyor. (1824'te kurulan Rensselaer, Amerika'nın en eski teknik kolejidir.) Bu sessiz kriz, Amerika'nın yenilikçi yapısının ve yükselen hayat standardının kaynağı olan bilimsel ve teknik temelin sürekli erozyona uğramasını da içeriyor.

Kelimelerini büyük dikkatle seçen fizik uzmanı Jackson, "Dünya yıkılıyor falan değil, bugün korkunç bir şey olmayacak" diyor. "ABD hâlâ dünyada yenilikler açısından sürükleyici durumda. En iyi üniversite programlarına, en iyi bilimsel altyapıya ve bunlardan yararlanacak sermaye piyasalarına sahip. Ancak Amerikan bilim ve teknolojisinde bir gün fark etmek zorunda kalacağımız sessiz bir kriz var. Günümüzde ABD gerçek anlamda küresel bir ortam içinde ve rakip ülkeler hem yeterince uyanıklar hem de biz sprint atarken onlar maraton koşuyor. Bu durum kontrol edilmezse, üstünlüğümüzü ve yenilik kapasitemizi tehdit eder bir hal alacaktır.

Amerika'nın zenginlik kaynağı ve son iki yüzyılda orta sınıfın sürekli büyümesinin nedeni, sürekli yeni ürün, hizmet ve şirketler geliştirme becerimizdi. Google, Intel, HP, Dell, Microsoft ve Cisco'nun yaratıcıları Amerikalı yenilikçilerdir. Yeniliğin nerede gerçekleştiği önemlidir. Her ne kadar bu şirketler bazı fonksiyonlarında taşeronları veya *offshore*'u kullanıyorlarsa da tümünün genel merkezinin Amerika'da olması, yüksek ücretli işlerin büyük bölümünün burada olduğu anlamına geliyor. Yöneticiler, bölüm müdürleri, satış ekipleri ve üst düzey araştırmacılar, yeniliklerin gerçekleştiği yerlerde yaşarlar. Onların yaptıkları işler, yeni işler doğurur. Yenilikler için gerekli bilgi ve beceriye sahip gençlerden oluşan havuzun daralması, hayat standardımızı bir günde düşürmeyecektir. Yenilik yapabilecek, hatta sadece katma değeri yüksek teknolojiler üretebilecek bilimadamlarının ve mühendislerin kritik oranda azaldığını, ancak on beş ya da yirmi yıl sonra fark edebileceğiz. O zaman artık bu durum sessiz bir kriz olmaktan çıkacak, gerçek bir krize dönüşecek!"

Shirley Ann Jackson ne dediğini biliyor, çünkü herkesinki gibi onun kariyeri de hem Amerika'nın neden son elli yılda bu kadar zenginleştiğini hem de neden önümüzdeki elli yılda aynı durumu otomatik olarak tekrarlayamayacağını açıklıyor. Afroamerikan olan Jackson, 1946'da Washington'da doğdu. Anaokuluna sadece kendi ırkından çocukların gittiği bir devlet okulunda baş-

ladı. Yargıtay'ın, Brown-Eğitim Dairesi davasında verdiği kararın sonucunda, karma okulda okuma ayrıcalığını elde eden ilk devlet okulu öğrencilerinden oldu. Jackson daha iyi bir okulda eğitim alma şansını yakaladığı sıralarda Ruslar, Sputnik'i uzaya gönderdiler (1957). Bunun üzerine ABD hükûmeti, gençleri bilimadamı ve mühendis olarak yetiştirmeye karar verdi. Bu eğilim John F. Kennedy'nin insanlı uzay programı konusundaki kararlılığı sayesinde güçlendi. Kennedy, Ay'a insan göndermekten bahsettiği konuşmasını yaptığında Shirley Ann Jackson onu dinleyen milyonlarca Amerikalı gençten biriydi. Jackson, bu sözler için, "Benim kuşağımdan pek çok kişinin fen, mühendislik ve matematik alanlarına yönelmesine ilham kaynağı olmuş, bizleri desteklemiş ve harekete geçirmiştir" diyor. Bu gençlerin yaptığı yenilikler ve buluşlar uzay programının çok ötesine geçti. "Uzay yarışı, aslında gerçek bir bilim yarışıydı."

Kısmen karma sınıflar sayesinde Jackson'ın yaratıcılığı ve zekâsı erken fark edildi. Kendisi MIT'de fizik alanında (teorik elementer parçacık fiziği konusunda) doktora derecesi alan ilk Afroamerikan kadın oldu. Yıllar boyunca AT&T Bell Laboratuvarları'nda çalışan Jackson, 1995 yılında Başkan Clinton tarafından ABD Nükleer Enerji Düzenleme Komisyonu (Nuclear Regulatory Commission) başkanı olarak atandı.

Ancak Jackson, geçen yıllarla birlikte Ay'a gitme yarışı gibi zor hedeflere kilitlenen ya da matematik, fen ve mühendisliğin çekiciliğini hisseden Amerikan gençlerinin sayısının giderek azaldığını fark etmeye başlamış. Üniversitelerde fen ve mühendislik bölümlerine yaptırılan kayıtların onlarca yıl boyunca artış göstermesinden sonra 1993 yılında en üst seviyeye çıktığına ve son zamanlarda elde edilen gelişmelere rağmen, şu anda on yıl önceki seviyesinin altında olduğuna dikkat çekiyor. Yani, Jackson'ın kuşağından sonra fen ve mühendisliğe ilgi duyan kuşak, ihtiyaçlarımıza göre giderek azalıyor. Jackson, Rensselaer Politeknik Enstitüsü'nün başkanlığı görevini alıp Amerika'nın bilimsel ve teknik faaliyetine hız vermek için canla başla çalışmaya başladığında, Amerika'nın ekonomik durumu açısından uzun vadeli gerçek bir tehdit oluşturabilecek "mükemmel fırtınanın"[37] doğmakta olduğunu fark ettiğini belirtiyor ve bulduğu her fırsatta bu konuyu dile getiriyor.

37. *Perfect storm*: Konuyla ilgili bilimadamlarının, iki üç yüzyılda bir yaşanan büyük fırtınalar için kullandığı, biraz da hayranlık ifade eden terim. (ç.n.)

Mayıs 2004'te yaptığı bir konuşmada Jackson, "'Mükemmel fırtına' ifadesi 1991 Ekiminde yaşanan meteorolojik olaylarla ilişkilidir. Bu tarihte çok şiddetli bir hava sistemi güç kazanarak Atlantik Okyanusu'nu altüst etmiş, Massachusetts Eyaleti'nden pek çok balıkçının ölümüne ve milyarlarca dolarlık hasara neden olmuştur. Bu olay önce bir kitaba, sonra da bir filme konu oldu. Olayı gözlemleyen meteoroloji uzmanları, ... belli bazı koşulların alışılmadık biçimde bir araya geldiğine, ... pek çok faktörün bir araya gelmesiyle yıkıcı boyuttaki olayın gerçekleştiğine dikkat çektiler. Benzer bir en kötü durum senaryosunun gerçekleşmesi halinde bilimsel ve teknolojik kapasitemizdeki ilerleme engellenecektir. Burada çok sayıda ve karmaşık faktör söz konusudur. Demografik, siyasî, ekonomik, kültürel, hatta sosyal faktörler" diyordu. Jackson bu faktörlerin her birinin tek başına da sorun yaratacağını, ancak bir araya geldiklerinde yıkıcı olabileceklerini söylüyor. "Bir asırdan fazla zamandır ABD kendini ilk kez bilimsel keşifler, yenilik ve ekonomik gelişme alanında diğer ülkelerin gerisinde kalmış bulabilir."

Şu anda gökyüzü açık, rüzgâr hafif esiyor ve sular sakin bile olsa böyle bir fırtınaya yakalanmamanın yolu, bir araya gelen faktörleri belirlemek ve gidişatı değiştirmektir. Ama son yıllarda Amerika'da yaşananlar bu doğrultuda değil. Siyasîlerin ve ailelerin şu anda dramatik bir değişikliğe ya da fedakârlık yapmaya gerek olmadığı yolundaki ısrarlarıyla, denizlerde umarsızca geziniyor, fırtınaya doğru yol alıyoruz. Sonuçta bize, "Bakın dışarıda hava ne kadar sakin ve güneşli" diyorlar. 2005 malî yılında, Cumhuriyetçi Parti liderliğindeki Kongre'nin Kasım 2004'te onayladığı bütçede, araştırmaların teşvik edilmesinden ve daha yaygın ve daha iyi bilimsel eğitime fon sağlanmasından birincil derecede sorumlu federal kurum olan Ulusal Bilim Vakfı'na (National Science Foundation-NSF) ayrılan bütçede, yüzde 1,9 oranında ya da diğer bir deyişle 105 milyon dolar kesinti yapıldı. Tarih, Amerika'nın NSF'e ayırdığı fonun ikiye katlanması gerektiği bir zamanda, Kongre'nin bilim ve tekniğin desteklenmesine verilen desteği keserek belli bölgeleri kayıran bir bütçeyi onayladığını yazacaktır.

Sükûnet sizi yanıltmasın. Yol değiştirmek için doğru zaman, fırtınanın kopmak üzere olduğu an değil, asıl böyle zamanlardır. Eğitim sistemimizin "küçük karanlık sırlarını" ele almak konusunda kaybedecek zamanımız yok.

Küçük Karanlık Sır 1: Sayısal Fark

Soğuk Savaş döneminde, Amerikalıların en büyük kaygılarından birinin kaynağı, Sovyetler Birliği ile aramızdaki füze sayıları arasındaki farktı. Shirley Ann Jackson, mükemmel fırtınanın Amerika'nın fen, matematik ve mühendislik alanlarındaki üstün yeteneğini yok edecek, yavaş yavaş gelişen üç yeni farkın bir araya gelmesi biçimde tanımlanabilecek bir duruma dikkat çekiyor. Bunlar *sayısal fark, hırs farkı* ve *eğitim farkıdır*. Düzleşme Çağı'nda bu farklar hayat standardımızı tehdit eden en önemli unsurlardır.

Küçük karanlık sırların ilki, 1957 yılında Sputnik tehdidiyle ve Kennedy'nin teşvikiyle bilime yönelmiş bilimadamı ve mühendis kuşağının emeklilik yaşına gelmesi ve yeni yetişenlerin ABD gibi ileri bir ekonominin liderliğini korumak için yeterli sayıda olmamasıdır. NSF verilerine göre, Amerikalı bilimadamları ve mühendislerin yarısı kırk yaş ve üzerinde. Üstelik yaş ortalaması sürekli yükseliyor.

Bir örnek verelim: NASA. *Florida Today* gazetesi tarafından gerçekleştirilen, Kennedy Uzay Üssü'nü kapsayan bir NASA kayıtları analizinde (7 Mart 2004), şu sonuçlara ulaşılmış: NASA'da çalışan 18.146 kişinin yaklaşık yüzde 40'ı elli ya da daha üzeri yaşta. Bunlardan yirmi yıllık devlet memuriyeti olanlar erken emekliliğe hak kazanmış. NASA çalışanlarının yüzde 22'si elli beş ya da üzeri yaşta. Altmış yaşın üzerindeki NASA çalışanlarının sayısı, otuz yaşın altında olanların üç katı. NASA çalışanlarının sadece yüzde 4'ü otuz yaşın altında. 2003 yılında Devlet Muhasebe Dairesi (Government Accounting Office) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre NASA, faaliyetleri açısından kritik önemdeki fen, mühendislik ve bilişim teknolojileri becerilerine sahip kişileri işe alma konusunda sıkıntı yaşıyor. Bu işlerin büyük bölümü, ulusal güvenlik nedeniyle sadece Amerikan vatandaşlarına açık. Çalışmanın yapıldığı sırada NASA yöneticisi olan Sean O'Keefe, 2002 yılında Kongre'ye hitaben yaptığı konuşmada şunları söylemişti: "Yaşadığımız gezegeni anlama ve koruma, evreni keşfetme ve başka gezegenlerde yaşam arama misyonumuzu devam ettirmemiz, bu işi yapabilecek kişiler olmadan mümkün değildir." Eski bir astronot ve senatör olan John Glenn başkanlığındaki 21. Yüzyılda Matematik ve Fen Eğitimi Ulusal Komisyonu (The National Commission on Mathematics and Science Teaching for the Twenty-first Century) ülkedeki matematik ve fen öğretmenlerinin

üçte ikisinin 2010 itibariyle emekli olacağını tespit etmiş.

Geleneksel olarak mühendislik ve fen fakültelerindeki eksikliklerimizi, kendi içimizde daha çok öğretim görevlisi yetiştirerek ve dışarıdan daha çok öğretim görevlisi temin ederek kapatıyorduk. Ancak bu çözümlerin her ikisi de son dönemde yeterli olmuyor.

Ulusal Bilim Kurumu (National Science Board-NSB) iki yılda bir ABD'de bilim ve teknoloji alanındaki eğilimlere ilişkin geniş kapsamlı veriler toplayarak, bu verileri *Science and Engineering Indicators* (Bilimsel ve Teknik Göstergeler) adı altında yayımlıyor. NSB'nin ifadesine göre, *Göstergeler 2004*'ün hazırlanması sırasında, "bilimadamı ve mühendis olmak üzere eğitim alan ABD vatandaşlarının sayısı sorun yaratacak ölçüde azalırken, fen ve mühendislik eğitimi gerektiren işlerin sayısının artış gösterdiği gözlenmiştir." Raporda, bu eğilimlerin ülkenin ekonomik refahını ve güvenliğini tehdit ettiği ifade edilerek, *Göstergeler 2004*'te tespit edilen eğilimlerin değişmemesi halinde bunun üç sonuç doğuracağı belirtiliyor: "ABD ekonomisinde fen ve mühendislik eğitimi gerektiren işlerin sayısı artmaya devam edecektir. Bu işler için eğitilmiş olan ABD vatandaşlarının sayısı, en iyi ihtimalle, değişmeden kalacaktır. Diğer ülkelerden gelen, fen ve mühendislik eğitimi almış kişilerin sayısı, ABD ulusal güvenlik kısıtlamalarından kaynaklanan giriş sınırlaması nedeniyle ya da bu vasıflara sahip kişiler konusunda küresel rekabetin yoğunluğu nedeniyle azalacaktır."

NSB raporuna göre, fen alanında lisans eğitimi alan 18-24 yaş arası Amerikalıların sayısı bundan otuz yıl önce dünyada üçüncü sırayı oluştururken, şu anda on yedinci sıraya gerilemiş. 2003 yılında tüm dünyada alınan fen ve mühendislik alanlarındaki 2,8 milyon lisans diplomasının 1,2 milyonu Asyalı öğrenciler tarafından Asya üniversitelerinde, 830.000'i Avrupa'da ve 400.000'i ABD'de alınmış. Özellikle mühendislik alanında, Asya ülkelerindeki üniversiteler şu anda ABD'ye göre sekiz kat daha fazla lisans diploması veriyor.

Shirley Ann Jackson, "Diğer ülkelerde fen ve mühendisliğe verilen önem oransal olarak daha fazladır" diyor. Fen ve mühendislik alanındaki diplomalar, Çin'de tüm lisans diplomalarının yüzde 60'ını, Güney Kore'de yüzde 33'ünü ve Tayvan'da yüzde 41'ini oluşturuyor. Buna karşılık, ABD'de bu alanlarda lisans derecesi sahibi olanların oranı yüzde 31 dolayında. Fen alanında alınan dereceler incelendiğinde, ABD'de mühendislik meslek birliğini temsil eden

Trilogy'nin yayımladığı 2004 raporuna göre, mühendislik derecesiyle mezun olan Amerikalıların oranı yüzde 5'te kalırken aynı oran Rusya'da yüzde 25, Çin'de ise yüzde 46.

NSB'ye göre, ABD dünya piyasalarında rekabet etmek için daima vatandaşlarının yaratıcılığına güvenmiştir. "Fen ve mühendislik alanında işgücü yetiştirmek, ulusal rekabetçilik açısından hayatî bir arenadır. Ancak bu eğilimlerin değiştirilmesi için bugün harekete geçilse dahi, değişiklik on ila yirmi yıl içinde gerçekleşir." NSB, 2004 yılında bu dereceleri alarak fen ve mühendislik alanında işgücüne katılan öğrencilerin, bu kariyeri gerçekleştirecek kararı ortaokul yıllarında, yani on dört yıl kadar önce vererek gerekli matematik derslerini almaya başladıklarına dikkat çekiyor. Bugün, aynı kararı veren ortaokul öğrencileri, fen ve mühendislik işleri için gereken ileri eğitimlerini 2018-2020 yılından önce tamamlayamayacaklar. Kurul başkanı, "Bu eğilimlerin değiştirilmesi için şimdi harekete geçilmezse, 2020 yılına geldiğimizde ABD araştırma ve eğitim kurumlarının kendilerini yenileme becerilerinin zarar gördüğünü ve bu alandaki üstünlüğün dünyanın diğer bölgelerine kaptırıldığını göreceğiz" diyor.

Tam da dünya düzleşirken... Bu tür eksiklikler daha kötü bir zamanda ortaya çıkamazdı. NSB'ye göre, "ABD işgücü içinde fen ve mühendislik becerileri gerektiren işlerin sayısı yılda yaklaşık yüzde 5 oranında artmaktadır. Buna karşılık, diğer işgücü alanları sadece yüzde 1'den biraz fazla artış göstermektedir. 11 Eylül 2002'den önce, İşgücü İstatistikleri Bürosu (Bureau of Labor Statistics-BLS) fen ve mühendislik alanındaki istihdamın, toplam istihdam artışının üç katı oranında artacağı öngörüsünde bulunmuştur." Ayrıca NSB raporu, fen ve mühendislik işgücünün yaş ortalamasının, ne yazık ki yükseldiğini söylüyor.

NSB raporunda, "1960 ve 1970'lerde (doğum oranının yüksek olduğu kuşak) genişleyen fen ve mühendislik işgücüne katılanların büyük çoğunluğunun önümüzdeki yirmi yılda emekli olması beklenmektedir. Bu kuşağın çocukları ise fen ve mühendislik alanını ana babaları kadar sıklıkla tercih etmemektedir" deniyor. "Örneğin matematik ve bilgisayar kariyerini tercih eden kadınların yüzdesi 1993-1999 yılları arasında dört puan düşmüştür." 2002 yılı NSB göstergelerine göre ABD'de fen ve mühendislik alanında alınan doktora derecelerinin sayısı 1998 yılında 29.000'den 1999 yılında 27.000'e düşmüş. Amerika'daki mühendislik öğrencilerinin toplam sayısı 1980'le-

rin ortalarından 1998'e kadar yaklaşık yüzde 12 oranında azalmış.

Yine de Amerika'da fen ve mühendislik alanındaki işgücü, Amerika'nın bu alanlarda yetiştirdiği mezunlara göre çok daha büyük bir oranda arttı, çünkü fen ve mühendislik alanında çok sayıda yabancı öğrenci ABD'ye göç etti. Söz konusu alanlardaki öğrenciler ile çalışanlar içinde yabancıların oranı 1990'larda sürekli artış gösterdi. NSB, bu alan çalışanlarının ABD dışında doğmuş olanlarının, 1990 yılında tüm fen ve mühendislik işlerinin yüzde 14'ünü oluşturduğunu belirtiyor. 1990 ile 2000 yılları arasında, fen ve mühendislik işlerinde çalışan lisans dereceli yabancıların oranı yüzde 11'den 17'ye, yüksek lisans dereceli yabancıların oranı yüzde 19'dan 29'a, doktora dereceli yabancıların oranı ise yüzde 24'ten 38'e yükselmiş durumda. NSB'ye göre, ABD vatandaşlarını bu alanlara çekmek ve eğitmek için gereken uzun vadeli maliyetlerde önemli bir artış yaratmaksızın, diğer ülkelerde doğmuş ve yetişmiş bilimadamları ile mühendisleri kendimize çekmek suretiyle, fen ve mühendislik işgücündeki gelişmeyi sürdürmeyi başardık.

Ancak şimdi, dünyanın aynı zamanda düzleşmesi ile elektronik iletişimin gelişmesi sayesinde, artık yabancıların göç etmeden yenilikler yaratması çok daha kolaylaştı. Artık evlerinden çıkmadan bile dünya çapında şirketler için dünya standartlarında işleri oldukça uygun bir gelirle yapabiliyorlar. Uluslararası Eğitim Enstitüsü (Institute of International Education) Başkanı Allan E. Goodman'ın ifade ettiği gibi, "Dünya yuvarlakken, memleketlerine dönemiyorlardı, çünkü orada gidecekleri bir laboratuvar ya da bağlanabilecekleri internet yoktu. Ama artık tüm bunlar memleketlerinde de var. Bu nedenle de geri dönüyorlar. Artık, 'Ülkemde kendimi daha rahat hissediyorum. Memleketimde New York'ta olduğundan daha rahat yaşayıp, iyi iş yapabilirim, o halde neden dönmeyeyim?' şeklinde düşünüyorlar." Goodman'a göre bu durum vize konusunda sorunların yaşanmaya başlandığı 11 Eylül'den de önce başlamış. "Beyin göçü, 2000 yılı dolaylarında beyin kaçışına dönüşmüştür."

NSB çalışmasında dikkat çekildiği gibi, "1980'lerden bu yana diğer ülkeler, fen ve mühendislik eğitimi ile işgücüne yaptıkları yatırımları ABD'den daha yüksek oranda artırdılar. 1993 ile 1997 yılları arasında, OECD (gelişmiş piyasa ekonomileri bulunan 40 ülkeden oluşan, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ülkeleri, fen ve mühendislik araştırmaları alanındaki işlerin sayısını yüzde 23 oranında artırmışlardır. Bu, ABD'de fen, mühendislik ve araştırma

işlerinde kaydedilen yüzde 11'lik artışın iki katından fazladır."

Buna ek olarak 11 Eylül'den bu yana, artan güvenlik önlemlerinin getirdiği kısıtlamalar ile yapılan başvuruların da düşmesinin bir sonucu olarak, öğrenciler ile fen ve mühendislik alanında çalışanlara eskisine göre daha yavaş vize verildiği belirtiliyor. ABD Dışişleri Bakanlığı, yabancı öğrencilere 2001 yılında, 2000 yılına göre yüzde 20 daha az vize vermiş. Bu oran, takip eden yıllarda daha da azalmış. 2004 yılında üniversite rektörleri bana durumun düzelmekte olduğunu, İç Güvenlik Bakanlığı'nın (Department of Homeland Security) yabancı öğrenciler ve bilimadamları için vize işlemlerini hızlandırmaya ve basitleştirmeye çalıştığını, ama bu zamana kadar bu alanda önemli gerilemeler yaşandığını söylediler. Ulusal güvenlik üzerinde etkisi olduğu düşünülen alanlarda çalışmak isteyen yabancı öğrenciler ya da bilimadamları için durumun ciddi bir sorun haline geldiğini ifade ettiler. *New York Times* eğitim yazarı Sam Dillon'ın 21 Aralık 2004 tarihinde şunları yazmasına şaşmamak gerek: "Amerika'da lisansüstü programlara yurtdışından başvurular geçen yıl yüzde 28 oranında azaldı. Yabancı öğrenci kayıtları yüzde 6 oranında düştü. Bu sonbaharda açıklanan nüfus sayımı bilgilerine göre lisans, lisansüstü ve postdoktora programlarına kayıt yaptıran yabancı öğrencilerin toplam sayısı otuz yılda ilk kez düşüş gösterdi. Bu sırada İngiltere, Almanya ve diğer ülkelerdeki üniversitelere kaydolan öğrenci sayısında büyük bir artış görülüyor... Amerika'da lisansüstü programlara Çin'den gelen başvurular bu yıl yüzde 45 azalırken pek çok Avrupa ülkesi, okullarına kayıt olan Çinli öğrenci sayısında büyük artış görüldüğünü duyuruyor."

Küçük Karanlık Sır 2: Hırs Farkı

Amerikalı meşhur pek çok CEO'nun kulağıma fısıldadığı ikinci küçük karanlık sır şu: İşleri yurtdışında yaptırdıklarında, ücretlerden yüzde 75 kâr etmekle kalmıyor, verimlilikte de yüzde 100 artış sağlıyorlar. Bu kısmen anlaşılabilir. Amerika'da düşük ücretli, prestijsiz kabul edilen bir işi, örneğin çağrı merkezi operatörlüğünü, bu işin yüksek ücretli ve prestijli olduğu Hindistan'a taşıdığınızda, daha az ücretli ve daha yüksek motivasyonlu işçileriniz olur. Londra merkezli çokuluslu bir şirketin Amerikalı CEO'su bana, "Küçük karanlık sır şu ki, taşeron kullanmak hem daha ucuz ve verimli, hem de kalite

ve üretkenlik artışı çok yüksek" dedi. Ücret karşılaştırmasına ek olarak, Bangalore'de bulunan bir Hintliye eğitim verildiğinde iki ya da üç Avrupalının yaptığı işi yapıyormuş. Üstelik Bangalore'de çalışanlar altı haftalık izin yapmıyorlar. "Bunun sadece ücretlerle ilgili olduğunu düşündüğünüzde yine saygınlığınızı koruyorsunuz. Ama onların daha iyi çalışması, çok kötü."

Hindistan'dan döndükten kısa bir süre sonra, oradan yazdığım bazı köşe yazılarıyla ilgili olarak benimle konuşmak isteyen bir genç, havaalanında bana yaklaştı. Güzel bir sohbetti. Ondan kartını istedim ve aramızda bir e-posta arkadaşlığı gelişti. Adı Mike Arguello ve San Antonio'da yaşayan bir bilişim teknolojisi (BT) sistemi tasarımcısı. BT sistemleri tasarlıyor ve yurtdışı kaynaklı rekabetin kendisi açısından tehdit olduğunu düşünmüyor. Ayrıca bilgisayar öğretmenliği yapıyor. Ona avantajı yeniden kazanmak için Amerika'da ne yapmamız gerektiğini sorduğumda bana şu e-postayı gönderdi:

Ben yerel bir üniversitede öğretmenlik yapmıştım. Öğrencilerimin çoğunun iş ahlakının kötü olması gerçekten cesaret kırıcı. Altı dönem ders verdiğim öğrencilerden sadece ikisini işe almayı düşündüm. Geri kalanında yaratıcılık, sorun çözme becerisi ve öğrenme hırsı yoktu. Biliyorsunuz, Hindistan'ın, Çin'e ve Rusya'ya göre en büyük avantajı, İngilizce konuşuluyor olması. Ancak Hintli sistem geliştiricilerin en önde gelenlerinin Amerikalı meslektaşlarından daha iyi olduklarını varsaymak yanlış olur. Avantajları, bir sorun yaşandığında bununla ilgilenmek üzere görevlendirebilecekleri kişilerin sayısıdır. Benim birlikte çalıştığım Hintliler, alanlarında en iyi olanlar. Hindistan'da MIT dengi okullarda eğitim almışlar ve sayıları çok fazla. Günlük toplantılarıma katılsaydınız, zamanımın büyük bölümünü Hintlilerle çalışarak geçirdiğimi görürdünüz. Pek çok yönetici büyük ihtimalle Hintlilerin basit yazılım geliştirme işleri, ("yazılım montajı") yaptıkları izlenimine sahiptir. Ancak Linux gibi teknolojiler, daha önce esas olarak Amerikalılara özgü bir alan olan yüksek ücretli sistem tasarımı işlerine, onların da başlamasını sağlıyor. Bu onlara teknoloji zincirinde daha yukarılara çıkmak için bir araç sağlamış, onları bizim işçilerle eşit konuma taşımış. Bu, beyin gücünün beyin gücüyle mücadelesidir ve bu alanda onları yenmek zor. Teknoloji açısından bakıldığında dünya düz ve giderek daha düzleşmekte (bu mümkünse eğer). Hintli işgücünü görmediğim sadece iki alan var: şebeke tasarımı ve sistem tasarımı. Ve bu alanlara girmeleri de an meselesi. Hintliler oldukça zekiler ve sistem tasarımcı-

larıyla olan etkileşimlerinde BT bulmacasının parçalarının nasıl yerli yerine oturtulduğunu hızla öğreniyorlar... Kongre, Hindistan'dan işgücü akışını durduracak bir yasa çıkaracak olsa, kimsenin hakkında bir şey bilmediği bir sürü büyük yazılım sistemi elimizde kalır. Ne yazık ki BT alanındaki yönetim pozisyonlarının çoğunda, ellerinin altındakini tam anlamıyla kavrayamayan, teknik kapasitesi yetersiz kişiler var. Ben ekonomi değil BT uzmanıyım, ama yüksek ücretli işlerin yüksek değerde üretim yapabilecek kişiler gerektirdiğini biliyorum. Ekonomi, hem yüksek hem de düşük katma değerli (*high end-low end)* işlerin oluşmasını sağlıyor. Ancak yüksek katma değerli işler giderek pek çokları için ulaşılmaz hale geliyor. Düşük seviyeli eğitim, düşük ücretli iş anlamına gelir; bu kadar basit. Giderek daha çok sayıda Amerikalı kendini bu noktada buluyor. Amerikalıların çoğu yüksek ücretli işler için yeterli vasfa sahip olmadığına inanamıyor. Ben buna "*Amerikan İdolü*[38] sorunu" diyorum. Sunucu Simon Cowell'dan herhangi bir becerisi olmadığını duyan yarışmacıların, ona nasıl inanmayan bir ifadeyle baktıklarını görebilseydiniz keşke. Kendi adıma ben, günün birinde böyle kabaca sarsılıp uyandırılmamayı umuyorum.

2004 yılının kışında Tokyo'da Nomura Araştırma Enstitüsü başekonomisti Richard C. Koo ile çay içtim. "Düzlük katsayısı" tezimi Richard üzerinde denedim. Buna göre bir ülke ne kadar düzse, yani doğal kaynakları ne kadar azsa, o ülke, düz dünyada o kadar iyi konumda olur. Düz bir dünyada ideal ülke, hiç doğal kaynağı olmayandır, çünkü doğal kaynağı olmayan ülkeler kendilerini keşfetmeye çalışır. Bu ülkeler bir petrol kuyusu kazmak yerine, insanlarının enerjisini, girişimciliğini, yaratıcılığını ve zekâsını harekete geçirmeye çalışır. Tayvan, tayfunların hâkim olduğu bir denizin üzerindeki çorak kayalıklardan oluşur; neredeyse hiç doğal kaynağı yoktur. İnsanlarının enerjisi, hırsı ve yeteneği dışında hiçbir şeyi yoktur. Ve bu, bugün dünyadaki en büyük üçüncü finansal rezervdir. Hong Kong, Japonya, Güney Kore ve Çin'in kıyı kesimlerinin başarısı da yine aynı şekilde düz olmalarına bağlanabilir.

Koo, "Ben Tayvanlı Amerikalıyım. Babam Tayvanlı, annem Japon" diyor. "Japonya'da doğdum ve ilkokulu orada okudum. Sonra Amerika'ya taşındık. Çin'de bir deyim vardır: 'Aklındakini ve midendekini senden kimse alamaz.' Bu bölgenin tümünde bu deyim, insanların DNA'sında var. Sadece çok çalışmak ve ilerlemek gerek. Öğret-

38. American Idol: Fox kanalında yayınlanan bir yarışma programı. (ç.n.)

menlerim küçükken bana, 'Biz asla Amerikalılar ve Kanadalılar gibi yaşayamayız. Bizim kaynaklarımız yok. Bizim derslerimizde ve işimizde çok çalışmamız ve çok ihracat yapmamız gerekir' derlerdi."

Bundan birkaç hafta sonra Washington'da 24/7 Customer CEO'su P. V. Kannan ile kahvaltıdaydım. Konu düz dünya olunca, tek sorusu vardı: "Amerika buna hazır mı? Değil... Kendinizden fazla memnun kaldınız ve yavaşladınız. Oysa (üçlü yakınlaşma sayesinde) sahaya çıkanlar, gerçekten aç. Göçmenler zaten hep açtır. Üstelik B planları da yoktur."

Bundan kısa bir süre sonra, *Washington Post* ekonomi muhabiri ve köşe yazarı Steven Pearlstein'ın, "Avrupa'ya Kapitalizm Perdesi" başlıklı makalesini okudum (23 Temmuz 2004). Pearlstein, Wroclaw'dan (Polonya) yazıyordu: "Avrupa'ya bir perde indi. Bir tarafta umut, iyimserlik, özgürlük ve daha iyi bir hayat beklentisi var. Diğer tarafta ise korku, karamsarlık, boğucu devlet yasaları ve en iyi zamanların yaşanıp bittiği hissi." Pearlstein, bu yeni perdenin, kapitalizme yeni geçen Doğu Avrupa ile kasvetli duyguların kendisinden uzaklaşmasını umutsuzca ve boş yere bekleyen Batı Avrupa arasındaki sınırı oluşturduğunu ileri sürüyor.

"Büyük ihtimalle bu defa Doğu üstün gelecek" diye devam ediyor. "Buradaki enerji ve bir şeylerin olacağı duygusu, neredeyse somut biçimde hissediliyor... Şirketler ve para buraya akıyor. Üstelik sadece Bombardier, Siemens, Whirlpool, Toyota ve Volvo gibi ünlü markalar değil, bunları kaçınılmaz olarak takip eden tedarikçilerden oluşan ağ da geliyor. Başlangıçta yeni oluşan işlerin büyük bölümü orta düzeyde vasıf isteyen işlerdi. Şimdi bunları Doğu Avrupa'daki en büyük üniversite öğrencileri havuzunu kullanmayı amaçlayan tasarım ve mühendislik işleri takip ediyor... Bunun sırrı sadece daha düşük ücretler değil. Aynı zamanda üretimin parçalara bölünüp taşeronlara verilmesi, hafta sonu çalışma ya da tatil programlarının iptali anlamına gelse dahi, bu gururu yaşamak ve başarılı olmak için her şeyi yapmaya hazır işçilerin tavrı. Tüm bunlar Batı Avrupa'da olsa, aylarca sürecek tartışma ve pazarlıklara yol açması neredeyse kesindir. İspanyol sanayi devi Mondragon'un cihaz üretim operasyonlarına başkanlık eden bir Basklı olan Jose Ugarte, 'Ülkemizdeki insanlar, sahip olduklarını korumak istiyorlarsa ne kadar değişmeleri gerekeceği hakkında hiçbir fikre sahip değiller' diyor. 'Karşı karşıya oldukları tehlike muazzam. Bunun ne kadar hızlı geliştiğini fark etmiyorlar...' Wroclaw

halkı zenginliklerin hayalinden çok Batı'yla aralarındaki farkı kapatmak için sıkı çalışmak, feda edilmesi gerekenleri feda etmek ve değiştirilmesi gerekenleri değiştirmek kararlılığıyla harekete geçiyor. Wroclaw Belediye Başkanı Rafal Dutkiewicz'e göre, perdenin diğer tarafındaki 'boş zaman toplumu' için tehdit oluşturmalarını en iyi açıklayan şey, bu gurur ve kararlılıktır."

Benzer sözleri, ABD Pekin Büyükelçiliği'nde vize bölümünün denetiminden sorumlu konsolosla görüşmem sırasında da duydum. Konsoloslardan biri şöyle dedi: "Amerikalıların büyük değişikliklere karşı ilgisiz olduğunu düşünüyorum. Beni (Çin'de) ziyaret eden Amerikalılar çok kibirli oluyorlar... ABD'deki ortalama bir çocuk zengin bir ülkede pek çok fırsatla yetişiyor. Çoğu eğitimli, şanslı çocuklar. Bir anlamda her şeye hakkı olduğunu hissediyor. Aslında bu çocuk için acı gerçek şu ki, bundan on beş yıl sonra patronu Wu, doktoru Zhou olacak. Rekabet gelişiyor, ama bu çocukların büyük çoğunluğu yirmili yaşlarını bu gelişen güçler hakkında hiçbir fikre sahip olmadan geçiriyorlar."

Bill Gates'e, yaratıcılığı vurguladığı, ezbere dayalı olmadığı varsayılan Amerikan eğitim sisteminin avantajını sorduğumda bunu hiç önemsemediğini gördüm. Onun görüşüne göre, Çin ve Japonya'daki ezbere dayalı öğrenme sistemlerinin Amerikalılarla rekabet edecek yenilikçiler yetiştiremeyeceğini düşünenler, ne yazık ki yanılıyorlar. Gates, "Çarpma yapmayı bilmeden yazılım yaratan kimseyi görmedim. Dünyada en yaratıcı video oyunlarına sahip olan kim? Japonya! Ben o 'ezberci insanlara' hiç rastlamadım... Benim en iyi yazılım geliştiren çalışanlarımdan bazıları Japon. Bir şeyi anlamalısın ki, ondan daha ilerisini icat edebilesin" diyor.

Bunu belki yeterince vurgulamak mümkün değil: Genç Çinliler, Hintliler ya da Polonyalılar bizimle dip için yarışmıyorlar. Zirve için yarışıyorlar. Değil bizim için çalışmak, biz olmak bile istemiyorlar. Bizden üstün olmak istiyorlar. Tüm dünyada insanların hayranlık duyacağı ve çalışmak isteyeceği geleceğin şirketlerini yaratmak istiyorlar. Şu ana kadar geldikleri yerden kesinlikle memnun değiller. Microsoft'ta çalışan ve Bill Gates'in Çin ziyaretine eşlik eden bir Çinli-Amerikalı ile konuşuyorum. Gates'in, Çin'de gittiği her yerde tanındığını söyledi. Orada gençler, sadece konuşmasını dinleyebilmek için biletleri kapışıyor, balkonlardan sarkıyorlar. Aynı şey, Yahoo!'nun kurucusu Jerry Yang için de geçerli.

Bugün Çin'de Bill Gates, Britney Spears gibi. Bugün Amerika'da Britney Spears, yine Britney Spears. Bizim sorunumuz, işte bu.

Küçük Karanlık Sır 3: Eğitim Farkı

Bütün bunlar, üçüncü küçük karanlık sırrı açıklamaya yardımcı oluyor: Günümüzde yurtdışına giden işlerin pek çoğunun büyük araştırma işleri olmasının nedeni, sadece yurtdışında bu becerilerin ucuz olması değil, bu insanların büyük bölümünün en az Amerikalılar kadar, hatta bazen daha iyi eğitim almış olması. 1,3 milyar insanın yaşadığı ve üniversitelerin tıka basa dolu olduğu Çin'de, en üst düzeyde işler için amansız bir rekabet var. Çin'de akıntıya karşı yüzen matematik/fen balığı, en iyi Çin üniversitelerinden birine kabul edilir ya da yabancı bir şirkette işe alınırsa, zeki bir balık demektir. Microsoft'ta çalışanlar, Çin'de bilimadamları ve mühendislerin çalışmayı en çok istedikleri yer olan Pekin'deki araştırma merkezleri için şöyle diyorlar: "Çin'de siz milyonda bir olsanız bile sizin gibi 1.300 kişi daha var demektir."

Pekin'deki Microsoft araştırma merkezine girecek şanslı beyin gücüne, milyonda bir rastlanıyor.

Her yıl yapılan Intel Uluslararası Fen ve Mühendislik Fuarı'nı düşünün. Yaklaşık kırk ülke, yerel yan kuruluşlar aracılığıyla yetenekli öğrencileri aday göstererek bu fuara katılıyor. Intel'e göre, 2004 yılında Intel Fuarı'na yaklaşık 65.000 Amerikalı çocuk katıldı. Peki Çin? Pekin'e yaptığım bir ziyaret sırasında, Çin Intel Başkanı Wee Theng Tan'a bunu sordum. Söylediğine göre, Çin'de Intel Uluslararası Fuarı'na katılacak çocukların seçilmesi için, ulusal bir fuar yapılıyor. "Bu fuarlara her eyaletten öğrenciler katılır. Her ne kadar hepsi en üst seviyelerde yarışmıyorsa da, yaklaşık altı milyon çocuk katılır bu yarışa... Bunu ne kadar ciddiye aldıklarını bir bilseniz. Uluslararası fuara katılmaya hak kazananlar üniversite giriş sınavlarından muaf tutuluyor" ve Çin'deki en iyi üniversitelerden kendi seçtiklerine gidebiliyorlar. Çin, 2004 Intel Uluslararası Fuarı'ndan diğer tüm Asya ülkelerinden fazla ödülle, otuz beş ödülle döndü. Ödüllerden biri en büyük üç global ödülden biriydi.

Microsoft'un tüm dünyada toplam üç araştırma merkezi var: İngiltere, Cambridge'de, Washington'da genel merkezin bulunduğu Redmond'da ve Pekin'de. Bill Gates'in söylediğine göre, Pekin'deki

Microsoft Research Asia, 1998 yılında açılmasının ardından birkaç yıl içinde "ortaya çıkan fikirlerin kalitesi açısından" Microsoft sistemi içindeki en verimli araştırma birimi haline gelmiş. "Aklınız durur."

Kai-Fu Li, Bill Gates tarafından Pekin'deki araştırma merkezini kurmakla görevlendirilen Microsoft yöneticisi. Ona sorduğum ilk soru şuydu: "Çalışanları nasıl işe aldınız?" Li, ekibinin Çin'deki tüm üniversitelere gittiğini ve doktora öğrencileri ile bilimadamlarına matematik, IQ ve programlama testleri yaptıklarını söyledi.

"İlk yılda yaklaşık 2.000 kişiyi teste tabi tuttuk" diyor. "Bu 2.000 kişiyi, yapılan başka testlerle 400 kişiye, daha sonra 150 kişiye indirip, 20 kişiyi işe aldık." Onlarla iki yıllık sözleşme yapılmış ve iki yılın sonunda performanslarına göre sözleşmelerinin uzun süreli olarak yenileneceği ya da Microsoft Research Asia tarafından postdoktora derecesi verileceği belirtilmiş. Evet, doğru okudunuz. Çin hükûmeti, Microsoft'a postdoktora derece verme yetkisi tanımış. İşe alınan ilk 20 kişiden 12'si bu elemeyi geçmiş. Sonraki yılda yaklaşık 4.000 kişiye test yapılmış. "Bundan sonra" diyor Li, "test yapmayı bıraktık. Bu süre zarfında çalışılacak bir numaralı işyeri olarak ün kazanmıştık, zeki bilgisayarcıların ve matematikçilerin hepsi bizimle çalışmak istiyordu... Tüm öğrencileri ve profesörleri tanımıştık. Profesörler bize en iyi öğrencilerini gönderiyorlar. Biliyorlar ki gönderdikleri kişiler işe yaramazsa, bu onların güvenilirliğini zedeler. Şimdi en iyi okullardaki en iyi profesörler bize en iyi öğrencilerini öneriyorlar. Pek çok öğrenci Stanford'a ya da MIT'ye gitmek istiyor, ancak ilk önce Microsoft'ta stajer olarak iki yıl çalışmak istiyorlar. Böylece MIT kalitesinde olduklarını belirten iyi bir tavsiye mektubu alabilecekler." Bugün Microsoft'un Çin'deki laboratuvarında 200'den fazla araştırmacı çalışıyor. Yaklaşık 400 öğrenci de dönem dönem projeler bazında ekibe katılıyor ve Microsoft için işe alınabilecek kişiler arasına giriyor.

Li, "Bunu hayatta bir kez karşılarına çıkacak bir fırsat olarak görüyorlar" diyor. "Ana babalarının Kültür Devrimi'nden geçtiğine tanık oldular. Onların elinden gelenin en iyisi, profesör olmak ve profesörlerin maaşları korkunç olduğundan bazı ek işler yapmak, belki bir tezini yayınlatmaktı. Şimdikilerin çalışabilecekleri, büyük bilgisayarların ve çok çeşitli kaynakların olduğu, sadece araştırma yaptıkları bir yer var. Yöneticileri var. Bu tür hammaliye işlerini yapacak başka insanlar da alıyoruz. Buna inanamıyorlar. Günde on

beş ila on sekiz saat çalışmaya gönüllü oluyorlar ve hafta sonları da işe geliyorlar. Tatillerde çalışıyorlar. Çünkü hayalleri, Microsoft'a geçmek" diyor. Microsoft'a geçmeden önce başka Amerikan teknoloji firmalarında da çalışan Li, Microsoft Research Asia'da çalışmaya başlayana kadar, yeni kurulmuş bir şirketin heyecanına sahip başka bir araştırma laboratuvarı görmediğini söylüyor.

"Gecenin ikisinde gitseniz, içerisi dolu; sabahın sekizinde gitseniz, yine dolu."

Li, Microsoft'un bu yetenekleri kendine çekebilecek güçlü bir Amerikan şirketi olduğunu söylüyor. "Şimdi fikrî mülkiyet yaratan ve patent oluşturan 200 harika çalışanımız daha var. Üstelik bu 200 kişi Redmond'dakilerin yerini almıyor. Tüm dünyada uygulanabilecek yeni araştırmalar yapıyor."

Microsoft Research Asia, en önemli dergilerde ve düzenlenen en önemli konferanslarda yer alacak nitelikli çalışmalar geliştirmesiyle ün kazanmış. "Çin Seddi'ni inşa eden kültür bu. İnsanlar kendilerini adıyor ve talimatlara uyuyor." Li'ye göre Çinlilerde, aynı anda hem üstünlük hem de aşağılık kompleksi var. Bu da Amerikalılarla neden dibe doğru değil, zirveye doğru yarıştıklarını açıklıyor. Çin'de büyük çoğunluk tarafından kabul edilen derin bir görüşe göre Çin bir zamanlar çok büyüktü. Bu geçmişte başarılmıştır, ancak şimdi çok gerilerde kalmıştır ve bunu yeniden başarmak gerekir. "Yani temelinde vatanseverlik olan bir arzu söz konusu. Bizim laboratuvarımız Redmond laboratuvarı kadar iyi işler yaparsa, bu gerçekten heyecan verici bir şey olur."

Fen ve mühendislik eğitiminde ilham verici bu tarz bir liderlik, ABD'de tamamen kaybolmuştur.

Intel Başkanı Craig Barrett, "ABD'de teknolojik liderliğin korunması, yeniliklerin devam etmesi ve geleceğin işlerinin yaratılması için temel araştırmalara fon ayrılması gerekiyor" diyor. Bir sanayi-akademisyen birlikteliği olan Amerikan Buluşlarının Geleceği Çalışma Grubu'nun (Task Force on the Future of American Innovation) 2004 yılında yaptığı bir çalışmaya göre, önde gelen ABD üniversitelerinde gerçekleştirilen temel araştırmalar (kimya, fizik, nanoteknoloji, genom çalışmaları ve yarı iletkenlerin üretimi alanlarındaki araştırmalar) 1,1 milyon kişinin çalıştığı ve tüm dünyada yıllık 232 milyar dolar satış yapan 4.000 şirket kurulmasını sağlamış. Ancak çalışmada, bu gelişmeyi devam ettirmek için, önümüzdeki beş ila yedi yıl içinde araştırma fonu sağlayan başlıca kurumların

bütçesinde yüzde 10 ila 12 artış yapılması gerektiği belirtiliyor. Bu kurumlar, Ulusal Bilim ve Teknoloji Enstitüsü (National Institute for Science and Technology), Ulusal Bilim Vakfı (National Science Board-NSF) Enerji Bakanlığı Bilim Dairesi (Department of Energy's Office of Science) ve Savunma Bakanlığı'nın araştırma fonları.

Ne yazık ki çalışma grubunun bulgularına göre, fiziksel ve matematiksel bilimler ile mühendislik alanında yapılacak araştırmalar için ayrılan federal bütçenin GSYH içindeki payı, 1970 ile 2004 yılları arasında yüzde 37 gerilemiş. Hırs ve eğitim farklarını kapatabilmek için temel araştırmalara yapılan yatırımları ikiye katlamamız gereken bir dönemde, biz tersine bu fonları azaltıyoruz.

Bush yönetiminin ve Cumhuriyetçilerin egemenliğindeki Kongre'nin 2005 yılı için Ulusal Bilim Kurumu'nun bütçesinde kesintiye gitme kararı almasının öncesinde, Missouri Eyaleti Cumhuriyetçi parlamento üyesi Vern Ehlers, karmaşanın içinde sesini yükselterek şöyle dedi: "Malî zorunluluklardan dolayı bazı zor kararlar almamız gerektiğini anlıyorum, ancak bilimi diğer önceliklerin gerisine koymanın mantığını anlayamıyorum. Bu yasa tasarısıyla 2005 malî yılında harcamalarımızı artırırken Ulusal Bilim Kurumu'nda kesinti yapıyoruz. Bütçede kesinti yaparken temel araştırmalar için kaynak ayırmanın yolu bulunabilir. Oysa temel araştırmalara enflasyon oranında artış getirmediğimiz gibi genel bütçedeki payını da düşürüyoruz. Bu karar, ulusumuzun geleceğinin tehlikeli biçimde göz ardı edildiğini gösteriyor. Diğer ülkelerin matematik ve fen alanında öğrencilerimizin önüne geçtiği, temel araştırmalara ayırdıkları fonları sürekli artırdıkları bir dönemde bu kararı almamızdan dolayı hem endişeliyim hem de şaşkınım. İyi eğitilmiş ve yetiştirilmiş bir işgücü olmaksızın uluslararası rekabette kaybedilen işler için savaşmayı umamayız."

Hayır, umamayız. Zaten bunun etkileri şimdiden görülmeye başlandı. Ulusal Bilim Kurumu'na göre Amerikalılar tarafından yazılan bilimsel makalelerin oranı 1992'den bu yana yüzde 10 azalmış. En önemli fizik dergisi olan *Physical Review*'da yayımlanan Amerikan makalelerinin oranı 1983'ten bu yana yüzde 61'den yüzde 29'a düşmüş. Oysa Asya ülkelerine verilen patentlerde büyük bir artış olduğunu görüyoruz. 1980'den 2003'e kadar Japonya'nın dünya sanayi patentleri içindeki payı yüzde 12'den yüzde 21'e, Tayvan'ın payı yüzde 0'dan yüzde 3'e yükseldi. Buna karşılık

ABD'nin payı 1980'den bu yana yüzde 60'tan yüzde 52'ye düştü.

Bu sorun tarafsızca analiz edildiğinde bazı şüphecilerin, gökyüzünün başımıza çökmeyeceğini, sadece bilimadamlarının ve teknoloji sanayiinin daha fazla fon alabilmek için bu verileri kullandığını düşündüğü fark edilecektir. *San Fransisco Chronicle*'da 10 Mayıs 2004 tarihinde yayımlanan bir makalede, *Science* dergisi haber bölümü eski editörü ve *Science, Money and Politics* adlı kitabın yazarı Daniel S. Greenberg'den alıntı yapılıyordu: "Bilim alanı lobi faaliyetleri her zaman açgözlü olmuştur. Kısa süre önce olduğu gibi, Ulusal Sağlık Enstitüleri bütçesini beş yıl içinde iki katına çıkarsanız bile, hâlâ 'Daha fazla paraya ihtiyacımız var' diye avazları çıktığı kadar bağırırlar." Greenberg ayrıca bilim lobilerinin bazı istatistikleri yorumlama şeklini de sorguluyor.

Chronicle, Greenberg'den alıntı yaparak şunları söylüyor: "Bilimsel yayınları belli bir çerçeveye sokabilmek için ... sadece toplam yüzdelere değil aynı zamanda yayımlanan toplam makale sayısına da bakmak önemlidir. Başlangıçta Çin'in, 1986 ile 1999 yılları arasında bilimsel yayın oranını dört katına çıkardığını duymak endişe verici olabilir. Ancak yayımlanan Çin kökenli makalelerin sayısının 2.911'den 11.675'e çıktığı dikkate alındığında, bu daha az endişe vericidir. Karşılaştırma yapıldığında, dünyada yayımlanmış olan bilimsel makalelerin yaklaşık üçte birinin Amerikalılar tarafından yazıldığı görülür: 528.643 makaleden 163.526'sı. Diğer bir deyişle, ABD'nin yaklaşık dört katı nüfusa sahip olan Çin (1999 yılı itibariyle) ABD'de yazılan makalelerin on dörtte biri kadar yayın yapmıştır."

Bir ölçüde şüpheciliğin her zaman yerinde olduğunu düşünmekle birlikte, şüphecilerin dünyanın düzleşmesine ve bu eğilimin ne kadar hızlı değişebildiğine daha fazla dikkat etmelerinin akıllıca olacağını düşünüyorum. Bu nedenle Shirley Ann Jackson'ın yaklaşımını destekliyorum: Gökyüzü bugün başımıza çökmüyor olabilir, ama gidişatı değiştirmezsek önümüzdeki on beş-yirmi yılda bu olacaktır. Gidişatı değiştirmediğimizin tüm göstergeleri de ortada, özellikle devlet okullarında. Bu konuda bir şey yapılmıyor. Amerikan eğitim sistemi, ana sınıfından on ikinci sınıfa kadar yeterince öğrenciyi fen, matematik ve mühendislik alanlarına yönlendirmiyor. Eşim yerel bir devlet okulunda birinci sınıf öğrencilerine okuma dersi veriyor. Bu yüzden tüm Amerika'da eğitimciler tarafından takip edilen *Education Week* dergisini satın alır. Bir gün bana bir makale

gösterdi (28 Temmuz 2004). Makalenin başlığı şöyleydi: "Matematik ve Fen Alanlarında En İyi Dereceleri Göçmen Çocuklar Alıyor."

Makalenin devamında şöyle deniyordu: "Amerikan Politikası Ulusal Kurumu (National Foundation for American Policy) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Intel Bilimsel Yetenek Yarışması Uluslararası Matematik Olimpiyatları için Amerikan ekibinin oluşturulması ve ABD Fizik Ekibi seçimlerinde alınan dereceler incelendiğinde, ülkedeki en iyi fen öğrencilerinin yüzde 60'ının ve en iyi matematik öğrencilerinin yüzde 65'inin, yeni göç eden ailelerin çocukları olduğu görülmektedir." *Education Week*'e göre bu çalışmayı kaleme alanlar, göçmen öğrencilerin başarısını "kısmen anne babalarının çalışma zamanını zekice kullanmalarına" bağlıyor. Çalışmayı kaleme alan kişi olan, kurumun yöneticisi Stuart Anderson, "Göçmen aileler ayrıca çocuklarını matematik ve fen alanlarına yönlendiriyorlar, çünkü bu becerilerin daha iyi kariyer olasılıkları sunduğuna, çocuklarını önyargılardan koruyacağına ve işyerinde tanıdıklarının olmaması dezavantajından uzak tutacağına inanıyorlar ... Bu çalışmaya katılan öğrencilerin önemli bir oranının ailesi ABD'ye H-1B vizesiyle profesyonel işçi olarak gelmiş. Fazla kısıtlayıcı göç politikalarını destekleyen ABD politikacıları bunu yaparken teknolojik ve bilimsel yetenek akışını da kısıtlamaktadır" diyor. Makalede, ailesi beş yıl önce Romanya'dan ABD'ye göç etmiş 2004 Intel yarışması finalisti, 18 yaşındaki Andrei Munteanu'dan alıntı yapılmış. Munteanau, yedinci sınıfta başladığı Amerikan okulunu, Romanya'daki okuluna göre kolay bulmuş. "Matematik ve fen dersleri benim Romanya'da dördüncü sınıfta öğrendiğim konuları içeriyordu" demiş.

Şu an için ABD, lisans düzeyindeki fen ve mühendislik öğretimi ile üniversite araştırmaları açısından hâlâ üstün. Ancak Çin'de kaliteleri giderek artan liselerden ve üniversitelerden gelenlerin sayısı arttıkça, Intel Başkanı Barrett'e göre, "Bundan on yıl sonra bizimle aynı seviyeye gelecekler. Biz bu sayıda mezun vermiyoruz. Altyapılarına kilit vuramayız, yeni fikirlere kilit vuramayız. Üstelik fizik bilimlerine yatırımı artırmıyoruz veya mutlak değer olarak azaltıyoruz."

ABD'de dört yılda bir, dördüncü sınıfı ve sekizinci sınıfı bitiren öğrencilerin değerlendirildiği Uluslararası Matematik ve Fen Öğretimindeki Eğilimler Çalışması yapılır. Yapılan son çalışma, kırk bir ülkeden kabaca yarım milyon öğrenciyi içeriyordu ve otuz dilde

gerçekleştirilmişti. Bu, eğitim konusunda bugüne kadar yapılan en kapsamlı uluslararası çalışmadır.

2004 yılında alınan sonuçlar (2003 yılında yapılan test için) Amerikalı öğrencilerin 2000 yılındaki sonuçlara göre çok küçük bir gelişme gösterdiğine işaret ediyor. Bu da Amerikan işgücünün benzer ülkelere göre fen alanında daha zayıf kalacağını göstermektedir. Associated Press'in bir haberine göre (4 Aralık 2004) Amerika'da sekizinci sınıf öğrencileri fen ve matematik alanında notlarını, testin ilk yapıldığı 1995 yılından bu yana geliştirmiş. Ancak bu gelişme son yıllarda değil, 1995 ile 1999 yılları arasında gerçekleşmiş. Amerikalı sekizinci sınıf öğrencilerinin notlarındaki yükselme 1999'da bir iyileşmeyi gösteriyor. Bu da ABD'yi diğer ülkeler arasında daha üst bir seviyeye taşımış. Ancak endişe verici olan, Amerikalı dördüncü sınıf öğrencilerinin notlarının sabit kalması. Ayrıca 1995 yılından sonra fen ya da matematik alanında ne gelişme ne de gerileme olması. Bunun sonucunda diğer ülkeler başarı kaydederken, ABD uluslararası sıralamada geriye düşüyor. Çalışmayı gerçekleştiren Boston Üniversitesi Uluslararası Çalışma Merkezi yöneticilerinden Ina Mullis, AP'ye, "Asya ülkeleri ileri bilim ve matematik alanında gidişatı belirliyor" diyor. "Örneğin, Singapur'daki sekizinci sınıf öğrencilerinin yüzde 44'ü matematik alanında en ileri seviyede not alırken, Tayvanlıların yüzde 38'i aynı seviyeye ulaşmışlardır. ABD'de bunu başaranlar ise sadece yüzde 7'dir." Başka bir uluslararası eğitim testi sonucu da Aralık 2004'te Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı'ndan (Program for International Student Assessment) gelmiştir. Bu teste göre on beş yaşındaki Amerikalı çocuklar, matematik becerilerini gerçek hayata taşımada uluslararası ortalamanın altında kalmışlar.

Johns Hopkins Üniversitesi Rektörü Bill Brody'nin, "Bilim branşlarındaki lisansüstü öğrencilerimizin yüzde 60'tan fazlası yabancı. Bunların çoğu Asya'dan geliyor. Bundan dört yıl önce belli bir dönemde matematik alanındaki lisansüstü öğrencilerimizin tümü Çin Halk Cumhuriyeti'ndendi. Bunu fark etmemin tek nedeni, onları asistan olarak kullanmamız. Halbuki bazıları İngilizce'yi hiç de iyi konuşamıyorlar" demesine şaşırmamak lazım. Johns Hopkins öğrencilerinden birinin velisi Brody'ye mektup yazarak, Çin aksanıyla konuşması ve İngilizcesinin yetersiz olması nedeniyle oğlunun matematik hocasını anlayamadığı şikâyetinde bulunmuş.

Bu kitabı yazarken görüştüğüm şirketler arasında yurtdışında

araştırma ve geliştirme yatırımı yapmayı düşünmeyen tek bir şirket dahi olmamasına şaşmamalı. "Paranın izini" sürmüyorlar, "beyinlerin izini" sürüyorlar.

Intel kurumsal ilişkiler direktörü ve şirketin fen eğitimini geliştirme girişimlerinin sorumlusu Tracy Koon, "Fen ve matematik, teknolojinin evrensel dilidir" diyor. "Teknolojimizi ve yaşam standartlarımızı yönlendirir. Çocuklarımız bu evrensel dili bilerek büyümezlerse, rekabet edemezler. Biz başka bir yerde üretim yapmıyoruz. Benim şirketim burada kuruldu. Bizim iki hammaddemiz var: kum (tedarikimiz var) ve yetenek (tedarikimiz yok)." (Silikon kumdan elde edilir.)

"Biz iki şeye baktık" diyerek devam ediyor Koon, "bizim sanayimizle ilgili branşlarda lisansüstü ve doktora yapmış Amerikalı öğrencilerin sayısı, mutlak rakamlarla değerlendirildiğinde de diğer ülkelere göreli olarak değerlendirildiğinde de azalıyordu. Matematik alanında uluslararası testlerde ana sınıfından on ikinci sınıfa kadar duruma baktığımızda, dördüncü sınıfa kadar durumumuz iyi, sekizinci sınıfa kadar orta, on ikinci sınıf düzeyinde ise en alta yakındık. Yani çocuklar okulda kaldıkları süre uzadıkça daha çok aptallaşıyorlardı... Öğretmenler yeterince iyi eğitilmedikleri için öğrencilerin de gelişimini engelliyorlar. Fen dersi veren futbol antrenörünün hikâyesini bilirsiniz. Öğretenler, bu alanı çocuklar için çekici kılacak yeteneğe sahip değiller."

Koon'a göre, bu durumun düzeltilmesinde yaşanan sorunlardan biri, Amerika'da eğitimin nispeten ademimerkeziyetçi bir yapıda ve parçalanmış olmasıdır. Intel, Hindistan'da, Çin'de ya da Ürdün'de, okullarda fen eğitimini daha ilginç hale getirecek bir öğretmen eğitimi programı başlattığında, aynı anda ülkedeki tüm okullara ulaşabiliyor. Oysa Amerika'da devlet okulları elli farklı eyalet yönetimi tarafından denetleniyor. Intel, üniversite düzeyinde kendi ürün geliştirme çalışmaları açısından yararlı olabilecek araştırmalara sponsorluk yapıyor. Ancak şirketin bu üniversitelere ve iş piyasasına yeni insanların akmasını sağlayan sistem konusundaki kaygıları artıyor.

"Burada herhangi bir değişiklik gördük mü? Hayır" diyor Koon. Bu nedenle Intel, lobi yaparak ABD'de geçici çalışma vizesiyle çalışmasına izin verilecek ileri düzeydeki yabancı mühendislerin sayısının artırılmasına çalışıyor. "Fotonik ve optik mühendisliği yüksek lisans ve doktora derecesi sahipleri ile çok geniş yelpazede bilgisa-

yar mimarîsi konusunda işe almaya çalıştığımız kişilere baktığımızda karşımıza çıkan görüntü şu: Lisanstan lisansüstü dereceye ve doktora derecesine doğru ilerlediğinizde bu alanlarda en üst düzeydeki üniversitelerden mezun olanlar arasında yurtdışında doğanların sayısı giderek artıyor. Bu durumda ne yaparsınız? Yıllar boyunca (Amerika) hâlâ tüm dünyadaki en iyi yüksek eğitim sistemine sahip olmasına güveniyordu. Ana sınıfından on ikinci sınıfa kadar olan eksikliklerimizi, yurtdışından iyi öğrenciler getirerek kapattık. Ancak şimdi giderek daha az sayıda öğrenci geliyor ve daha azı burada kalıyor... Bu kişileri işe almak bize Tanrı'nın verdiği bir hak değil ve giderek ilk tercihlerimize ulaşamayacağız. Sanayimiz için kritik öneme sahip bu teknik alanlardan mezun olan öğrencilerin diplomalarına birer yeşil kart zımbalamak lazım."

Görünen o ki 1970'lerde ve 1980'lerin başında avukat olmak isteyen gençler mühendis ve bilimadamı olmak isteyen gençleri geçmişti. Sonra nokta.com patlamasıyla birlikte, 1990'larda işletme okumak ve işletme mastır derecesi almak isteyenlerin sayısı, mühendislik ve hukuk öğrencilerini geçti. Piyasanın verdiği teşvikleri değiştirerek mühendis ve bilimadamı açığı konusuna el atmasını ummaktan başka elimizden bir şey gelmiyor.

Koon, "IQ neredeyse Intel oraya gitmek zorunda" diyor. "Unutmayın" diye tekrarlıyor, "Intel'in çipleri iki malzemeyle yapılır: kum ve beyin. Ve şu anda beyin, bir sorun... Burada kalmayı isteyenleri işe almak istiyorsak daha güçlü ve destekleyici bir göç sistemimiz olmalı. Yoksa onlar neredeyse biz de oraya gideriz. Alternatif ne? Veri programcılarından ya da bilgisayar biliminde lisans derecesi olan kişilerden bahsetmiyorum. Yüksek katma değerli uzman mühendislikten bahsediyorum. Kısa bir süre önce Rusya'da komple bir mühendislik birimi kurduk. Oradaki mühendisler harika eğitim almışlar ve yeterli istihdam olmadığından bahsediyorlar! Biz de bunu artırıyoruz. Neden yapmayalım ki?"

Durun bir dakika: Soğuk Savaş'ı *biz* mi kazandık? Eğer Amerika'nın önde gelen teknoloji şirketlerinden biri, mühendis ihtiyacını karşılamak için, işleyen tek şeyin okullardaki eski sistem matematik ve fen eğitimi olduğu, yıkılmış eski Sovyetler Birliği'ne gitmek zorunda kalıyorsa, küçük bir sessiz kriz yaşıyoruz demektir. Düz bir dünyada bilginin sınırlarının sürekli daha ileri ve giderek daha hızlı hareket edeceğini ne kadar vurgulasanız azdır. Bu nedenle, şirketlerin bu yeni sınırları yakalayacak ve daha ileri taşı-

yacak beyin gücüne ihtiyacı vardır. Bu noktada devrim yaratan ilaçlar, yazılım ve donanım ürünleri bulunacaktır. Ve Amerika, 21. yüzyılda, 20. yüzyılda olduğu gibi etkili olmak istiyorsa, ya bu beyin gücünü kendisi yetiştirmeli ya da başka bir yerden ithal etmelidir. Aslında en ideal olanı, bunların ikisini de yapmasıdır. Ancak bu yapılamıyor.

Microsoft'un araştırma müdürü Richard A. Rashid, "Şu anda beni endişelendiren iki şey var" diyor. "Birincisi, son derece zeki insanları ABD'ye akıtan boru hattını kapattık. En büyük araştırma üniversitelerine ve fırsatlarına sahip olduğumuza inanıyorsanız, bunları yürütmek için IQ gerekir. Hükûmet, ülkeyi istenmeyenlerden korumak için belli süreçler geliştirmeye çalışırken istenenleri dışarıda bırakma işini daha iyi yaptı. Üniversitelerimizden (fen ve mühendislik alanlarından) en iyi derecelerle mezun olanların önemli bir bölümü burada doğmamış. Ancak burada kalmış, işlerini kurmuşlar, profesör olmuşlar; ekonomik büyümemizin motoru olmuşlar. Biz bu insanları istiyoruz. IQ'nun en önemli varlıklardan biri olduğu bir dünyada mümkün olan en fazla sayıda zeki insanı işe almak isteriz."

"İkincisi" diyor Rashid, "dünyayı yaşamak için daha iyi bir yer yapmayı sağlayacak bir kariyer seçeneği olarak fen ve teknolojinin değerini çocuklara aktarmayı beceremedik. Mühendislik ve fen, hayatımızda pek çok gelişmeye neden olmuştur. Ama ana sınıfından on ikinci sınıfa kadar olan çocuklarla dünyayı değiştirmek üzerine konuştuğunuzda bilgisayar bilimine ileride çok önem kazanacak bir meslek olarak bakmadıklarını görüyorsunuz. Hayret verici olan, şu anda kadınların bilgisayar bilimine katılmasını sağlamanın zor olması ve giderek daha da zorlaşması. Ortaokul çağındaki kızlara bunun son derece kötü bir hayat tarzı olduğu söyleniyor. Bunun sonucunda, bilgisayar mühendisi olmak isteyen yeterli sayıda öğrenciyi eğitim sistemimizden alamıyoruz. Yurtdışından gelenlerin de önünü kesersek, bu iki faktörün bileşimi bundan on ya da on beş yıl sonra bizi çok zor duruma sokabilir. Bu bir boru hattına benziyor. Anında başınızda patlamıyor. Ancak on ya da on beş yıl sonra ihtiyaç duyduğunuz alanlarda insanlara ve enerjiye sahip olmadığınızı görürsünüz."

Kuzeybatı'da Microsoft'tan Richard Rashid'den, Silikon Vadisi'nde Intel'den Tracy Koon'a, Doğu kıyısında Rensselaer'da Shirley Ann Jackson'a kadar, bu konuyu en iyi anlayan ve bu konulara en yakın olan insanların hepsi aynı mesajı veriyor: Bir bilimadamı ya

da yüksek mühendis yaratmak on beş yıl sürüyor. Bu gençlerin ilkokulda fen ve matematikle ilk tanıştıkları andan başlayarak, fen ve mühendislik eğitimi için derhal herkesin elini taşın altına sokması; engel tanımaksızın, bütçesi fazla diye kesinti yapılmaksızın, hızlandırılmış bir program başlatılması gerekir. Bunun yapılmamasının nedeni, içinde olduğumuz sessiz kriz. Bilimadamları ve mühendisler ağaçlarda yetişmiyor. Onların uzun bir süreçte yetiştirilmeleri gerekiyor, çünkü bayanlar baylar, bu iş gerçekten de çok özel bilgi ve yetenek istiyor.

8

Bu Bir Tatbikat Değil

İstediğimiz uygarlığı şekillendirecek güce sahibiz. Ama bu tür bir toplum yaratacaksak, sizin iradenize, emeğinize ve kalbinize ihtiyacımız var. Bu topraklara gelenler, bir ülke kurmanın çok daha ötesinde şeylerin peşindeydi. Yeni bir dünya arıyorlardı. Ben de bugün kampüsünüze, onların vizyonunu sizin gerçekleştirebileceğinizi söylemek için geldim. Şimdi çalışmaya başlayalım ki gelecekte insanlar dönüp arkalarına bakıp şöyle desinler: Ancak çok uzun ve yorucu bir yoldan sonra insanoğlu, dehasının nimetlerini hayatını zenginleştirmede kullandı.

– Lyndon B. Johnson'ın 1964 tarihli, "Büyük Toplum" nutku

Soğuk Savaş sırasında büyümüş biri olarak yolda arabayla giderken dinlediğim müziğin bir anda kesilip sert sesli bir spikerin, "acil yayın sistem testi" anonsu yapmasını unutamam. Bu anonstan sonra otuz saniyelik tiz bir siren sesi gelirdi. Çok şükür ki, spikerin, "Bu bir test değildir" dediği bir gün hiç olmadı. Ama benim burada söylemek istediğim, tam da bu: *Bu bir tatbikat değil.*

Dünyanın düzleşmesi, ABD'nin önüne uzun vadede derin ve kapsamlı etkileri olan fırsatlar ve tehditler getiriyor. Bu yüzden de işleri eskiden olduğu gibi yapma becerimiz, yani, sosumuzun sırlarını kimi zaman ihmal etmemiz, zenginleştirmememiz, artık yeterli olmayacak. Hint kökenli Amerikalı fon yöneticisi Dinakar Singh, "Bu kadar zengin bir ülke olarak doğal rekabetçiliğimizi artırmak için ne kadar az şey yaptığımızı görmek, çok şaşırtıcı" diyor. "Şu anda biz milyarlarca insanın bir araya gelmesine imkân veren bir sisteme sahibiz. Bir adım geri çıkıp bunun ne anlama geldiğini anlamaya çalışsak iyi olur. Geçmişte geçerli olan her şey şimdi de geçerli olsa iyi bir tesadüf olurdu. Ama artık bazı şeyleri çok daha farklı yapmalıyız... Ülkemizde daha çok düşüncenin tartışıldığı bir ortam olmalı" diyor. Singh'e göre, düz dünya şu anda odanın içindeki fil gi-

bi. Mesele, onun bize ne yapacağı ve bizim ona ne yapacağımız.

Amerikan tarihinde bu anın bir benzeri varsa, bu 1957 civarlarında Soğuk Savaş'ın yükseldiği yıllarda Sovyetler Birliği'nin Sputnik uydusunu fırlatarak uzay yarışında Amerika'nın önüne geçtiği dönemdir. Evet, o dönem ile şimdiki arasında pek çok farklılık var. O dönemde en büyük tehdit, etrafa duvarlar örmeyi isteyen insanlardan geliyordu. Oysa bugün Amerika'ya yönelik en büyük tehdit, tüm duvarların yıkılmasından kaynaklanıyor. Diğer ülkeler artık bizimle çok daha dolaysız rekabet edebiliyor. O dönemde en büyük tehdit, aşırı komünizm uygulayan ülkelerden, yani Rusya, Çin ve Kuzey Kore'den geliyordu. Günümüzde Amerika'ya yönelik en büyük tehdit, aşırı kapitalizm uygulayan ülkelerden, yani Çin, Hindistan ve Güney Kore'den geliyor. O dönemde temel amaç, güçlü bir devlet kurmaktı; bu dönemde temel amaç güçlü bireyler yaratmak.

Bu dönemin Soğuk Savaş dönemiyle ortak yanı, düzleşmenin meydan okumasıyla başa çıkabilmek için, tıpkı komünizm tehdidine karşı koyarken olduğu gibi, kapsamlı, enerjik ve hedefe yönelmiş bir tepkinin gerekmesidir. Yeni sınırlar ve büyük toplum ideallerinin düzleşme çağına uyarlanmış yeni hali gerekmektedir. Bunun için, düz dünyanın hızla açtığı ve genişlettiği yeni bilgi sınırlarına ulaşacak şekilde daha zeki olmak; fen, matematik ve mühendislik alanlarında daha sıkı çalışmak hedefi etrafında ulusumuzu toplayacak bir başkan gereklidir. Kimsenin ömür boyu istihdam garantisi olmadığı bir dönemde, her Amerikalının daha fazla istihdam edilebilir olmasını sağlayacak altyapıyı, güvenlik ağlarını ve kurumları inşa etmek için hükûmeti yönlendirecek büyük bir toplum gereklidir. Bu yaklaşımın kendi versiyonuma, "merhametli düzleşme" *(compassionate flatism)* diyorum.

Amerikalıları merhametli düzleşme etrafında toplamak, komünizm karşıtlığı etrafında toplamaktan çok daha zordur. Johns Hopkins Üniversitesi dış politika uzmanı Michael Mandelbaum, "Ulusal tehlikeleri anlatmak, kişisel tehlikeleri anlatmaktan çok daha kolay" diyor. Sıkça söylendiği gibi, ekonomi savaşa benzemez. Ekonomi, her zaman ilgili tüm tarafların kazançlı çıktığı bir oyun olabilir. Ama bazen "keşke ekonomi savaşa benzese" diye düşünüyorum. Soğuk Savaş'ta Sovyetlerin füzeleriyle Kızıl Meydan'da yürüdüklerini görebiliyorduk. Ülkenin bir ucundan diğer ucuna hepimiz korkuyorduk ve tüm politikacılarımız, Amerikalıların Sovyetler Birliği'yle başabaş gitmesini sağlamak için kaynakların ve eğitim

programlarının yönlendirilmesi konusunda kararlı ve ciddiydi.

Ama günümüzde, Hindistan'ın füze tehdidi söz konusu değil. Kremlin'i Beyaz Saray'a bağlayan "kırmızı hat", yerini Amerika'daki herkesi Bangalore'daki çağrı merkezlerine bağlayan "yardım hatları"na bıraktı. Eskiden kırmızı hattın diğer ucunda nükleer savaş tehdidinde bulunan Leonid Brejnev varken, şimdi yardım hattının diğer ucunda AOL faturanızı ödemenizi kolaylaştırmak ya da yeni yazılımınızı kullanmanıza destek vermek için hazır, yumuşak bir ses var. Hayır, bu seste Birleşmiş Milletler'de masaya ayağını yere vuran Nikita Kruşçev'in tehdidi ve *Rusya'dan Sevgilerle*'deki[39] kötü adamların karanlık komploları yok. Ortada bariz bir Rus aksanıyla, "Sizi gömeceğiz" diyen bir Boris ya da Nataşa da yok. Tam tersine yardım hattındaki ses, herhangi bir tehdit ya da zorlama duygusunu maskeleyen dostane bir Hint aksanıyla, "Merhaba, ben Rajiv. Yardımcı olabilir miyim?" diyor.

Hayır Rajiv, yardımcı olamazsın.

Düz dünyanın zorluklarına karşılık verirken arayabileceğimiz bir yardım hattı yok. Kendi içimize bakmamız gerek. 6. bölümde açıklandığı gibi, Amerika'da bunu yapmak için gerekli tüm araçlara sahibiz. Ancak 7. bölümde ifade ettiğim gibi bu araçlara gerektiği kadar özen göstermiyoruz. Sessiz krizimize de öyle. Amerikan ekonomisinin yüz yıldan fazla bir süredir dünyaya egemen olması nedeniyle bu egemenliğin her zaman devam edeceği ve etmesi gerektiği varsayımı, Amerika'nın bilim ve teknoloji alanında 1950'lerde olduğu gibi egemen olacağı varsayımı kadar tehlikelidir. Bu kez kolay değil. Toplumu düz bir dünya için gerekli hıza getirmek son derece acı verici olacak. Pek çok şeyi farklı biçimlerde yapmaya başlamamız gerekecek. Başkan John F. Kennedy'nin 25 Mayıs 1961'de Kongre'ye hitaben "acil ulusal ihtiyaçlar" üzerine yaptığı meşhur konuşmasında talep ettiği tarzda bir yoğunlaşma ve ulusal irade gerekecek. Amerika, Kennedy'nin bu konuşmasından iki ay önce Sovyetler'in arka arkaya Sputnik'i ve Yuri Gagarin'i uzaya göndermesinin şokunu atlatmaya çalışıyordu. Kennedy, Amerika'nın muazzam bir insanî ve kurumsal varlığa, Sovyetler'den çok daha fazlasına sahip olduğunu, ancak bunların yeterince kullanılmadığını biliyordu.

Başkan Kennedy, "Gerekli tüm kaynak ve vasıflara sahip olduğumuza inanıyorum" diyordu. "Ancak gerçek şu ki, hiçbir zaman bu

39. Başrolünü efsanevî Sean Connery'nin oynadığı 1963 yapımı James Bond filmi. Geçtiğimiz yıllarda yeni versiyonu da çekildi. (ç.n.)

tarz bir liderlik için gerekli ulusal kararları almadık ve ulusal kaynakları harekete geçirmedik. Biz hiçbir zaman acilen uzun vadeli hedefler belirlemedik ya da kaynaklarımızı ve zamanımızı bunların gerçekleşmesini sağlayacak şekilde yönetmedik." Bundan sonra, on yıl içinde Ay'a insan gönderme programının detaylarını ortaya koyan Başkan Kennedy sözlerine şöyle devam ediyordu: "Şu açıkça anlaşılmalıdır ki, Kongre'den ve ülkemden, yıllarca sürecek ve çok ağır maliyetleri olacak yeni bir eylem planına kesin bağlılık göstermesini istiyorum... Bu karar, ulus olarak önemli ölçüde bilimsel ve teknik işgücüne, malzeme ve tesislere yönelmemizi gerektirmekte, fazla yoğunlaşmadan kanalize olduğumuz önemli bazı diğer faaliyetlerden vazgeçilmesi olasılığını içermektedir. Bunun anlamı, bugüne kadarki araştırma ve geliştirme çalışmalarımızda tipik olarak göstermediğimiz ölçüde bağlılık, örgütlenme ve disiplindir."

Bu konuşmada Kennedy, günümüzde yankısını bulan bir söz vermişti: "Bu nedenle, Kongre'ye yeni bir işgücü geliştirme ve eğitim programı sunuyorum. Buna göre, dört yıllık bir zaman diliminde, özellikle teknolojik faktörlerin etkisiyle kronik işsizlik görülen alanlarda yeni meslekî vasıflar kazandırmak amacıyla yüz binlerce işçi, yeniden eğitime tabi tutulacaktır. Bunun amacı, otomasyon ve endüstriyel değişim sonucunda gereksiz hale gelen vasıfların yerini almak üzere yeni sürecin talep ettiği vasıfların kazandırılmasıdır."

Amin. Bizim de bir şeyleri daha farklı yapmamız lazım. Neleri korumalıyız, neleri atmalıyız, neleri benimsemeliyiz, neleri bünyemize almalıyız, nerelerde çalışmamızı yeniden ikiye katlamalıyız ve nerelere yoğunlaşmalıyız; karar vermemiz gerekiyor. Bu bölümde bu konu ele alınacak. Sadece bir önsezi ama dünyanın düzleşmesi, hem geleneksel hem de gelişmiş ülkeler için büyük ölçüde yıkıcı olacak. Zayıflar, şimdikinden daha büyük bir hızla geri kalacak. Gelenekseller, modernizasyonun gücünü çok daha derinden fark edecek. Yeniler, çok kısa bir sürede eskiyecek. Gelişmişler, az gelişmişlerin tehdidiyle çok daha etkili biçimde karşılaşacak. Endişeleniyorum, çünkü siyasî istikrar, fazlasıyla ekonomik istikrara dayandırılıyor. Oysa ekonomik istikrar, düz dünyanın niteliklerinden biri olmayacak. Bunların hepsini bir araya getirdiğinizde yıkımın çok daha hızlı ve şiddetli olacağını göreceksiniz. Microsoft'un ücretsiz yazılım yapan insanlardan oluşan küresel bir orduyla savaştığını düşünün! Biz steroidlerle yaratıcı yıkıcılık dönemine giriyoruz. Ülkeniz düzleşmeyle başa çıkmak üzere kapsamlı bir strateji geliştirilmiş olsa dahi bu, ye-

ni bir boyutta başarılması gereken zor bir görev olacaktır. Eğer hiçbir stratejiniz yoksa... ne diyelim, size uyarıda bulunuldu.

Bu bir tatbikat değil.

Bir Amerikalı olarak ben en çok ülkeme yoğunlaşmış durumdayım. Düz dünyanın faydalarını ve fırsatlarını nasıl en üst düzeye çıkarırız ve korumacılığa ya da gemi azıya almış kapitalizme *(runaway capitalism)* dönmeksizin bu geçişte sorun yaşayanları nasıl koruruz? Bazıları geleneksel muhafazakâr cevapları verecek, bazıları da geleneksel liberal cevapları. Benim önerim, merhametli düzleşmedir; düz bir çağ için beş büyük eylem kategorisi etrafında kurulu bir politika bileşimidir: liderlik, kas geliştirme, koruma, sosyal eylemcilik ve ana babalık.

Liderlik

Amerika'da bir politikacının işi büyük ölçüde, insanların yerel ve ulusal düzeyde içinde bulundukları dünya hakkında eğitilmesi ve bu dünyada yaşamaya devam etmek istiyorlarsa ne yapmaları gerektiğinin öğretilmesidir. Bugün yaşadığımız sorunlardan bir tanesi de, Amerikalı politikacıların düz dünya hakkında en ufak bir fikrinin olmamasıdır. Risk sermayedarı John Doerr'ın bir keresinde bana söylediği gibi, "Çin'de liderlerin hepsi mühendistir ve konuştuğunuzda neyin ne olduğunu hemen anlarlar. Amerikalılar anlamaz, çünkü hepsi avukattır." Bill Gates ise şunları ekliyor: "Çinliler risk alıyor, sıkı çalışıyor ve eğitimliler. Çinli politikacılarla karşılaştığınızda görürsünüz, hepsi bilimadamı ve mühendistir. Onlarla sayısal bir tartışmaya girebilirsiniz. Oysa burada, 'siyasî rakiplerimi alt edecek tek bir çarpıcı cümle ver bana' diyenlerle neyi tartışacaksınız?.. Orada zeki bir bürokrasiyle karşılaşırsınız."

Bütün politikacılara mühendislik mastırı koşulu getirelim demiyorum ama, politikacıların dünyayı düzleştiren etkenlere ilişkin temel bir anlayışları olsa, seçmenleri bu konuda eğitebilseler ve tepki vermelerini sağlayabilseler, çok faydalı olurdu. Şu anda Amerika'da bunun tam tersini yapan çok fazla politikacı var gibi görünüyor. Sanki seçmenlerini aptallaştırmak için ortaya çıkıp belli bazı işlerin "Amerikan işi" olduğuna, yurtdışı rekabetine karşı korunabileceğine, hayatımız boyunca ekonomik olarak ülkemizin üstün olduğuna ve

bu durumun daima böyle kalacağına ya da hırsın, korumayla dengelenebileceğine onları inandırıyorlar. İnsanlar bir eğitim farkının ortaya çıktığını, hırs farkının olduğunu ve bizim sessiz bir kriz yaşadığımızı fark etmezse, düzleşmeye karşı ulusal bir strateji geliştirmemiz mümkün değildir. Örneğin, Cumhuriyetçilerin önderliğindeki Kongre, 2005 malî yılı bütçesini şekillendirirken verebileceği o kadar karar varken, nasıl oluyor da Ulusal Bilim Kurumu'nun bütçesinden 100 milyon dolardan fazla kesinti yapmaya karar verebiliyor?

Bizim hem açıklama yapmaya hem de ilham vermeye yetkin ve istekli politikacılara ihtiyacımız var. Ve politikacıların Amerikalılara en çok, Lou Gerstner'in 1993'te, milyarlarca dolar zarar ettiği dönemde başkanlık görevini devraldığında IBM çalışanlarına yaptığı açıklamayı yapmaları gerek. O dönemde IBM, kendi buluşu olan ofis bilgisayarları piyasasına uyum sağlayamamış ve bu piyasaya sermaye yatırmadığı için iflasın eşiğine gelmişti. IBM kibirli davranmıştı. Bütün bayi ağını, müşterilerinin sorunlarını çözmeye yardım etme üzerine kurmuştu. Ancak bir süre sonra müşterilerini dinlemeyi bıraktı. Bunu yapmak zorunda olmadığını düşündü. Ne zaman ki IBM müşterilerini dinlemeyi bıraktı, müşterileri için önemli olan ve şirketin tüm gücünü elde ettiği değeri yaratmayı da bırakmış oldu. O dönemde IBM'de çalışan bir arkadaşım bana, şirketteki ilk yılında bir şirket içi eğitim sırasında IBM kökenli eğitmenin ona IBM'in çok büyük bir şirket olduğunu, "olağanüstü işleri vasat insanlarla" yapabileceğini söyleyerek övündüğünü anlatmıştı. Ancak dünya düzleşmeye başladıkça IBM, vasat ve iyi dinleyici olma özelliğini yitirmiş insanların çok fazla olduğu bir şirketin varlığını sürdüremeyeceğini fark etti.

Bir şirket öncü, lider, sözünü geçiren bir konumdaysa, onun aynaya bakıp, "Biz pek de sessiz olmayan bir kriz yaşıyoruz; ya yeni baştan bir hikâye yazacağız ya da tarih olacağız" demesi zordur. Gerstner, şirketin kendine baktığı ayna olmaya karar verdi. IBM'e çirkin olduğunu ve her müşterinin bilgisayardan en iyi yararlanmasını sağlayacak hizmet ve stratejiler geliştirmek yerine, büyük ölçüde bilgisayar tasarlamaya ve satmaya dayalı bir stratejinin anlamsız olduğunu söyledi. Bunun IBM'dekiler üzerinde şok etkisi yarattığını söylemeye gerek yok.

Gerstner, 9 Aralık 2002'de Harvard İşletme Fakültesi'nde yaptığı konuşmada öğrencilere, "Bir işletmenin dönüşümü, kriz ya da aciliyet duygusuyla başlar" diyordu. "Hiçbir kurum, ciddi bir sorun

yaşadığına ve ayakta kalabilmek için farklı bir şeyler yapması gerektiğine inanmadıkça köklü değişiklikler yapmaz." Bununla Amerika'nın 21. yüzyılın başındaki durumunun benzerliğini göz ardı etmek mümkün değildir.

Lou Gerstner göreve geldiğinde yaptığı ilk işlerden biri, ömür boyu istihdam kavramını ömür boyu istihdam edilebilirlik kavramıyla değiştirmek oldu. O dönemde IBM'de çalışan Fransa doğumlu bir yazılım mühendisi olan arkadaşım Alex Attal, bu değişikliği şu şekilde açıklamıştı: "IBM'in sizi istihdam edeceğine garanti vermesi yerine, sizin, istihdam edilebilir olmaya devam edeceğinize dair garanti vermeniz gerekiyordu. Şirket size bir çerçeve veriyor; ama bu çerçevenin içini sizin doldurmanız gerekiyordu. Olay tamamen uyum sağlamakla ilgiliydi. Bir ara IBM Fransa'nın satış müdürüydüm. 1990'lı yılların ortasıydı. Elemanlarıma eskiden ömür boyu istihdam kavramının sadece şirketin sorumluluğu olarak görüldüğünü, kişisel bir sorumluluk gibi ele alınmadığını söyledim. Ancak istihdam edilebilirlik modeline geçtiğimizde, bu paylaşılan bir sorumluluk haline gelecekti. Şirket bilgiye erişiminizi sağlayacaktı, ama bundan sizin yararlanmanız gerekiyordu... Bu becerileri geliştirmeliydiniz, çünkü karşınızda başka pek çok kişi olacaktı."

Gerstner, IBM'deki paradigmayı değiştirmeye başladığında bireyin güçlendirilmesi konusunu sürekli vurguladı. Attal, "Olağandışı bir şirketin ancak kritik sayıda olağanüstü insanın üzerine bina edilebileceğini anlamıştı" diyor.

IBM için geçerli olan, Amerika için de geçerli. Vasat Joe, özel olmalı, uzmanlaşmalı ya da koşullara uyum sağlayan Joe olmalı. Hükûmetin ve şirketlerin görevi herkese ömür boyu istihdamı garanti etmek değildir. O günler geçmişte kaldı. Düzleşen dünya o toplumsal sözleşmeyi yırtmış oldu. Hükûmetler insanlara kendilerini daha istihdam edilebilir hale getirme şansı verebilir ve vermelidir. Biz, IBM 1980'lerde bilgisayar dünyası için ne ise, Amerika'nın da dünya için o olmasını, yani belli bir alanı yaratan ama sonra çok çekingen, çok kibirli ve bu alanda oynamak için çok sıradan bir oyuncu olmasını istemiyoruz. Biz Amerika'nın, yeniden doğan IBM gibi olmasını istiyoruz.

Politikacılar insanlara hem düz dünyayı açıklamalı hem de onlara bu dünyanın tehdit ve fırsatlarına karşı ayağa kalkmaları için ilham vermelidir. Politik liderlik, kimin en cömert güvenlik ağını sunacağı rekabetinden daha fazlasını içerir. Evet, insanların kor-

kuların dikkate almalıyız, ama onların hayal gücünü de beslemeliyiz. Politikacılar, ya daha çok korkmamızı sağlayarak elimizi kolumuzu bağlayacaklar ya da ilham vererek bizi muktedir kılacaklar.

Elbette insanları düz dünya konusunda hırslandırmak kolay değil. Biraz hayal gücü gerektiriyor. Başkan Kennedy, Sovyetler Birliği ile olan yarışın uzay yarışı değil, bilim yarışı, yani aslında eğitim yarışı olduğunu anlamıştı. Amerikalıları Soğuk Savaş'ta kazandırmak, (fen ve mühendislikte büyük bir adım atılmasını da içerecek şekilde) gerekli fedakârlığı yapmaları ve kemerleri sıkmaları konusunda heyecanlandırmak için seçtiği yol, Moskova'ya füze göndermek değil Ay'a insan göndermek vizyonunu ortaya koymaktı. Başkan Bush benzer bir proje arıyorsa, hazır bekleyen bir tane var: Bizim kuşağımızın Ay'a yolculuğu olabilecek bir ulusal bilim girişimi; Amerika'yı on yıl içinde enerji konusunda bağımsız kılacak alternatif enerji ve doğal kaynakları koruma programı. Başkan Bush enerjide bağımsızlığı kendine hedef seçseydi, bir çırpıda terörizme giden gelir kaynağını kurutur; İran, Rusya, Venezuela ve Suudi Arabistan'ı reforma zorlar (bunu varili 50 dolar olan petrolle asla yapmazlar), doların değerini artırır ve küresel ısınmayı azaltmak için dev bir adım atarak Avrupa nezdindeki konumunu sağlamlaştırırdı. Böylece gençleri terörizme karşı savaşa ve yeniden bilimadamı, mühendis ve matematikçi olarak ülkenin geleceğine katkıda bulunmaya çeken gerçek bir mıknatıs olurdu. Michael Mandelbaum, "Bu sadece bir kazan-kazan durumu değil" diyor, "kazan-kazan-kazan-kazan-kazan durumu."

Yıllar boyunca, özellikle gençlerden en olumlu tepki aldığım gazete yazılarımın, başkanı, ulusu bu göreve çağırmaya davet ettiğim yazılar olması beni hep etkilemiştir. Tüm enerjimizi ve becerilerimizi 21. yüzyılın yakıtına odaklarsak George W. Bush, bir hamlede hem Çin'e giden Nixon hem de Ay'a giden Kennedy olacaktır.

Ama Amerika açısından ne kadar acı ki, ben Ay'a gitmeden Başkan Bush bu yola adım atmayacak gibi görünüyor.

Kaslar

Ömür boyu istihdam, düz dünyanın artık daha fazla taşıyamayacağı bir yağ tipidir. Bu durumda merhametli düzleşme, enerjisini hükûmetlerin ve şirketlerin her bir çalışanın *ömür boyu istihdam edi-*

lebilirliğini nasıl artırabileceği konusuna yoğunlaştırmaktır. Ömür boyu istihdam çok fazla yağ taşımaya dayanır. Ömür boyu istihdam edilebilirlik ise bu yağların kaslarla yer değiştirmesini gerektirir. İleri görüşlü kişilerin hükûmet ile işçiler arasında ve şirketler ile işçiler arasında devreye sokmaya çalıştıkları toplumsal sözleşmede hükûmet ve şirketler şunu söyler: "Size ömür boyu istihdam için herhangi bir garanti veremeyiz. Ancak hükûmetin ve sizlerin ömür boyu istihdam edilebilir olma niteliği kazanmanız için gerekli araçları sağlamaya çalışacağımızı garanti edebiliriz." Düz dünyanın düşünme şekline göre bireysel olarak işçi kendi kariyerini, risklerini ve ekonomik güvenliğini yönetme sorumluluğunu giderek daha fazla üstlenir. Hükûmetin ve şirketlerin göreviyse işçilerin bunu yapabilmek için gerekli kasları geliştirmelerine yardım etmektir.

İşçilerin en çok ihtiyaç duyacakları "kaslar", ömür boyu öğrenme sürecine uygun taşınabilir ek menfaatler[40] ve fırsatlardır. Neden bu ikisi? Çünkü bunlar bir işçiyi yer değiştirebilir ve uyumlu hale getiren en önemli kıymetlerdir. Harvard Üniversitesi iktisatçılarından Robert Lawrence'ın işaret ettiği gibi, Amerikan ekonomisinin daima sahip olduğu en büyük kıymet, işgücünün ve çalışma yasalarının esnekliği ve hareketliliğidir. Düz dünyada işlerin yaratılması ve yok olması hız kazanacağından, bu kıymet daha önemli bir avantaj olacaktır.

Lawrence'a göre bu gerçek dikkate alındığında, toplum için istihdam edilebilirliğin en temel iki bileşeni olan işçilerin menfaatlerinin ve eğitimlerinin esnek hale getirilmesinin önemi, giderek artıyor. İnsanların emekli maaşlarını ve sağlık sigortalarını korumak için bir şirkette sonsuza kadar kalmaları gerektiğini hissetmelerini istemezsiniz. Çalışanlar, sağlık sigortası, emeklilik sigortası ve ömür boyu öğrenme olanakları bakımından kendini ne kadar esnek hissederse, düz dünyanın ortaya çıkardığı yeni sanayilere ve yeni niş işlere koşmaya ve ölmekte olan şirketlerden gelişmekte olan şirketlere geçmeye o kadar istekli ve yatkın olurlar.

Sosyal güvenlik ve Medicare-Medicaid programlarına ek olarak emeklilik ve sağlık sigortasının genel ve taşınabilir hale gelmesi için yasal ve kurumsal çerçevenin oluşturulması, insanların bu kaslarını güçlendirmesine yardımcı olacaktır. Günümüzde Amerikalıların kabaca yüzde 50'si sosyal güvenlik dışında herhangi bir emeklilik

40. Bu ve izleyen sayfalardaki "menfaat" terimi, *benefit* karşılığıdır. Yani çalışanlara sağlanan, sağlık sigortası, emeklilik geliri gibi ücret dışı kazançlar kastedilmektedir. (ç.n.)

hakkına sahip değildir. Sahip olanlarsa bir işten diğerine geçtiklerinde bu haklarını beraberlerinde götüremezler. Yapılması gereken şey, Progressive Policy Institute'ün (PPI) önerisi doğrultusunda, genel geçerliliği olan tek ve basit bir taşınabilir emeklilik planıdır. Bu plan hükûmetin sunduğu, birbirinden farklı on altı vergi avantajı içeren kafa karıştırıcı planın, tek bir poliçede toplanması anlamına gelecektir. Kişinin ilk işe girişinde açılan bu plan, çalışanları vergi avantajlı 401(k) birikim planına girme konusunda cesaretlendirecektir. Buna göre her işçi ve işvereni, söz konusu işverenin sunduğu yan ödemelere bağlı olarak nakit, prim, kâr payı ya da hisse senedi olarak, kendi planına katkıda bulunabilir. Bu kıymetler işçinin tercih ettiği yatırım ya da birikim portföy seçeneklerinde vergiden muaf olarak büyüyebilir. Ancak iş değiştirme söz konusu olursa işçi bütün portföyünü yeni işyerine beraberinde götürebilir ve birikimini çekmek ya da önceki işverenin şemsiyesi altında bırakmak zorunda olmaz. Günümüzde yatırımların başka kurumlara aktarılmasına ilişkin hükümler bulunmaktadır, ancak bunlar karmaşıktır ve işçilerin çoğu bu nedenle bu imkândan yararlanamamaktadır.

Genel emeklilik sistemi formatında, birikimin başka bir kuruma aktarılması basit ve kolay olacaktır. Böylece emekli maaşının kaybedilmesi endişesiyle kişilerin bir işten diğerine geçmesi engellenecektir. İşverenler çalışanları kendilerine çekmek için bir seçenek olarak özel 401(k) menfaat planları sunabilir. İşçi başka bir işe geçtiğinde bu özel 401(k) hesabındaki yatırımlar otomatik olarak genel emeklilik hesabına aktarılır. Her yeni işle birlikte yeni bir 401(k) başlatılabilir ve her iş değiştirmede burada biriken menfaatler, aynı genel emeklilik hesabına yatırılır.

Bu basit, aktarılabilir ve genel emeklilik programına ek olarak PPI Başkanı Will Marshall, çalışanların işyerlerinde hisse senedi almalarını kolaylaştıracak ve bu olasılığı artıracak bir düzenleme öneriyor. Buna göre işçilerine bu hisse senedi opsiyonlarını daha erken veren şirketlere vergi avantajları sağlanırken, opsiyon sunmayan şirketlere ceza verilecek. Çalışanların hareketliliğini artırmanın bir yönü de daha çok sayıda işçinin sadece iş güçlerine değil finansal kıymetlere de sahip olmalarını sağlayacak yollar yaratmaktır. Marshall'ın ifadesiyle, "Biz sadece küresel düz piyasalarda rekabet etmekle kalmayıp düz dünyanın sermaye oluşturma tarafına da katılan, kendisini hissedar olarak gören bir toplum istiyoruz. Hepimiz ücret alan kişiler olmanın yanı sıra mülk sahibi de olmalıyız.

Kamu politikaları buna odaklanmalı. 21. yüzyıla girerken insanların servet kazandıran kıymetlere sahip olmalarını sağlamak gerekiyor. Tıpkı 20. yüzyılda ev sahibi olmak gibi."

Neden? Çünkü, Marshall'a göre hisse sahibi olanların, pastada payı olanların "demokratik kapitalizm sistemine ve bunu dinamik tutan politikalara daha gönülden yatırım yaptığını" söyleyenler, giderek artıyor. Başka bir deyişle hisse sahibi olmak, ev sahibi olmakla birlikte demokratik kapitalizmin meşruiyetinin temelidir. Ayrıca demokratik kapitalizmi harekete geçirmenin de bir yoludur. Çünkü aynı zamanda o mülkün sahibi olan işçiler, işyerinde daha verimlidir. Ayrıca her işçinin daha sıkı rekabetle karşılaşacağı düz bir dünyada herkesin sermaye piyasasının gücü ve şirketin kârının artmasıyla servet oluşturma fırsatı ne kadar fazla olursa, kendisine güveni de o derece artar. Çalışanlara mümkün olan istikrar sağlayıcı her türlü aracı temin etmemiz ve onların hisse senetlerine erişimlerini zenginlerinki kadar kolaylaştırmamız gerekir. Muhafazakârların sıklıkla yaptığı gibi sermaye sahiplerinin korunmasına odaklanmak yerine, sermaye sahiplerinden oluşan çevreyi genişletmeye yoğunlaşalım.

Sağlık sigortası konusuna gelince, bu konuya çok detaylı girmeyeceğim, çünkü tek başına bir kitap konusu olur. Çalışanın yükünü azaltacak, taşınabilir bir sağlık sigortası biçimi geliştirmemiz gerekir. Bu kitap için konuştuğum neredeyse tüm girişimcilere göre, Amerika'daki son derece yüksek ve kontrolsüz sağlık hizmeti maliyeti, fabrikaların, sağlık sigortası ödemeleri daha sınırlı olan veya hiç bulunmayan ya da ulusal bir sağlık sigortası sağlayan diğer ülkelere taşınma nedenidir. Ben yine PPI tarafından önerilen taşınabilir sağlık sigortası programını destekliyorum. Buradaki yaklaşım, tıpkı Kongre ve federal çalışanların kendileri için geliştirdikleri sistemdeki gibi, eyaletten eyalete geçerli ortak satın alma havuzları oluşturmaktır. Bu havuzlar kuralları oluşturup pazarı kurar, sigorta şirketleri de buna uygun seçenekler sunar. Her işveren, işe yeni başlayan çalışanına bu seçenekleri sunmakla yükümlü olur. Çalışanlar yüksek, orta ya da düşük kapsamlı sigortaları tercih edebilirler. Ancak herkes sigortalanmalıdır. İşverene bağlı olmak üzere, işveren primlerin tamamını ya da bir kısmını öder. Kalan kısım da çalışan tarafından ödenir. Ancak sigorta şirketleriyle sigorta planlarının pazarlığının yapılması, bu konuda çok az kişisel etkiye sahip olan işverenin sorumluluğu olmamalıdır.

Pazarlık, eyalet ya da federal düzeydeki havuzlar tarafından yapılır. Bu şekilde, çalışanlar tam anlamıyla hareketli olacak ve sağlık sigortalarını gittikleri işlere de götürebileceklerdir. Bu tür bir plan Kongre üyeleri için harika işlemişti. Aynı teklif neden halka yapılmasın? Sağlık sigortası yaptıramayan ihtiyaç sahibi ve düşük gelirli işçilere de bunun için devlet desteği verilir. Buradaki temel fikir, genel kuralları hükûmet tarafından konulan, hükûmet tarafından denetlenen, düzenlenen ve desteklenen bir özel sağlık sigortası piyasası yaratılmasıdır. Bu şekilde işverenin sağlıklı işçileri seçmesi ya da keyfî olarak tedaviyi reddetmesi durumu ortadan kaldırılabilir. Sağlık hizmeti özel kurumlar tarafından yönetilir. İşverenin görevi, çalışanlarının devlet tarafından oluşturulmuş havuzlardan birine girmesini kolaylaştırmak ve ideal olarak, primlerinin bir kısmını ya da tümünü ödemektir. Ancak işveren, sağlık hizmetinden sorumlu olmayacaktır. Plana geçiş döneminde işverenler sağlık sigortasını bir teşvik unsuru olarak sunmaya devam edebilirler ve çalışanlar ister işverenleri tarafından sunulan planı ister devletin satın alma havuzlarında yer alan seçenekleri tercih etme şansına sahip olurlar. (Bu konuda detaylı bilgi için Ppionline.org sayfasını ziyaret edebilirsiniz.)

Bu tekliflerden herhangi birinin detayları üzerinde tartışılabilir, ancak bunların ardındaki temel fikir kesinlikle doğrudur: İşçilerin güvenliğinin artık Fortune 500 şirketleri tarafından yukarıdan aşağıya uygulanan emeklilik ve sağlık planlarıyla garanti edilemediği düzleşen bir dünyada, hükûmet, işçi ve işveren işbirliğiyle geliştirilen, ayakları üzerinde duran; çalışanların desteklendiği ancak tamamen kendi başlarına da bırakılmadığı çözümlere ihtiyaç vardır.

İstihdam edilebilirliği geliştirme konusunda hükûmete düşen kritik bir rol daha vardır. Geçen her yüzyılda, insanoğlu bilginin sınırlarını daha da geliştirdikçe, her düzeyde çalışmanın yapısı giderek karmaşıklaşıyor, modelin daha iyi anlaşılmasına ve sorunların giderilmesine ihtiyaç duyuluyor. Sanayi öncesi dönemde insan gücü gerçekten önemliydi. Güç pek çok kişinin bir çiftlikte ya da bir atölyede satabildiği bir hizmetti. Ancak elektrikli motorun ve buharlı motorun keşfedilmesiyle fiziksel gücün önemi azaldı. Artık ufak tefek kadınlar koca kamyonları kullanıyorlar. Fiziksel güce çok az prim veriliyor. Artık çiftliklerde bile model tanıma ve karmaşık so-

runları çözme becerileri giderek daha çok önem kazanıyor. Çiftçilik, yoğun bilgiye dayalı bir faaliyet haline gelmiş durumda. Ekim yapılan kanalların düzgün olmasını sağlamak için traktörler GPS ile yönlendiriliyor. Bu modernleşme ve verim artırıcı yöntemlerin kullanımı, pek çok kişinin tarım alanında ö*nceki ücret* düzeyindeki işlerini kaybetmesine neden oldu.

Bütün olarak toplum, geleneksel tarımdan sınai tarıma geçişe bakarak, "Harika bir şey! Daha iyi yiyecekleri daha ucuza ve daha çok alacağız, üstelik fabrikalarda daha çok kişi çalışacak" demiştir. Tarlalarda kas gücüyle çalışanlar ile aileleri ise, "Korkunç bir şey. Endüstriyel ekonomide sadece kas gücümle ve altıncı sınıf eğitimimle nasıl iş bulurum? Çiftliklerde üretilen o daha iyi, daha ucuz ve daha bol yiyeceklerden hiçbirini yiyemem. Bizim sanayileşmeye giden bu hareketi durdurmamız gerek" demiş olmalı.

Bir şekilde yüz yıl öncesinin tarıma dayalı toplumundan sanayiye dayalı topluma geçiş sürecini atlattık. Amerikalıların büyük bölümü, şimdi daha yüksek hayat standardında yaşıyor. Bunu nasıl yaptık?

Stanford Üniversitesi'nden iktisatçı Paul Romer, "'Ortaöğretim herkes için zorunlu olacak' dedik" diyor. "20. yüzyılın başlarındaki lise hareketi budur." İktisat tarihçilerinin çeşitli araştırmalarda ortaya koyduğu gibi (özellikle Harvard'lı iktisatçılar Claudia Goldin ve Larry Katz'in çalışmalarına bakınız), teknoloji ve ticaret, pastanın büyümesine neden oluyor, fakat pastadaki payı düşük vasıflı işgücünden, yüksek vasıflı işgücüne kaydırıyor. Amerikan toplumu lisenin zorunlu olmasıyla yüksek vasıflı daha fazla kişi yetiştirdikçe, daha büyük ve daha karmaşık hale gelen pastadan daha fazla insanın daha büyük pay almasını sağlamış oldu. Aynı yüzyılda lise hareketine daha sonra askerlik yasası ile modern üniversite sistemi eklendi.

Romer, "Bunlar büyük fikirlerdi" diyor. "Şu anda 19. ve 20. yüzyıla geçişimiz gibi, 21. yüzyıla geçişte de aynı ölçüde önemli ve büyük bir şeyi başarma konusunda siyasî hayal gücümüz eksik." Romer'e göre, burada son derece açık biçimde karşımızda duran konu, zorunlu olmasa bile devlet destekli olarak üçüncü düzey eğitimin sağlanması. Devlet üniversitelerinde, kolejlerde veya teknik okullarda en az iki yıllık yükseköğretim verilmeli. Dünya düzleştikçe yükseköğrenim daha kritik hal alacak. Çünkü teknoloji eski işleri ortadan kaldırırken, geçmişte tarıma dayalı ekonomiden sanayiye

dayalı ekonomiye geçişte olduğundan çok daha hızlı biçimde yeni ve daha karmaşık işlerin çoğalmasına neden oluyor.

Yükseköğretimde daha fazla kişinin eğitilmesinin iki türlü etkisi var. Bunlardan biri, yeni nişlerde daha yüksek katma değer yaratan işler talep edecek vasıflara sahip daha çok sayıda insan yetiştirmek. İkincisi de yol tamirinden, ev tamiratına, Starbucks'ta çalışmaya kadar düşük vasıf gerektiren işleri yapabilecek kişilerden oluşan havuzu daraltmak. Düşük vasıflı çalışanlardan oluşan havuzu daraltarak, onların ücretlerinin istikrara kavuşmasına yardımcı oluruz (göçü kontrol edebildiğimiz varsayıldığında), çünkü bu işleri yapacak daha az kişi olur. Büyük şehirlerde tesisatçılara saatte 75 dolar ücret ödenmesi ya da iyi temizlikçilerin ve aşçıların az bulunması, tesadüf değildir.

Amerika, 19. yüzyılın ortalarından 20. yüzyılın ortalarına kadar insanları eğitme, göçü sınırlama ve düşük vasıflı işleri kıt hale getirerek uygun gelir elde edilmesini sağlama yeteneği sayesinde, gelirler arasında uçurum yaratmaksızın bir orta sınıf oluşmasını sağladı. Romer'e göre, "Aslında, 19. yüzyılın sonundan 20. yüzyılın ortalarına kadar bu gelir farkı azalıyordu. Son yirmi ya da otuz yıl içinde bu farkın arttığını görüyoruz. Bu da bize yerimizi koruyabilmek için daha hızlı koşmamız gerektiğini söylüyor." Teknolojide yaşanan her gelişme ve hizmetlerin karmaşıklığındaki her artışla birlikte, bu yeni işleri yapmak için daha yüksek vasıflara ihtiyaç olacak. Çiftlik işçiğilinden, İngilizce'yi iyi konuşan kibar bir telefon operatörlüğüne geçiş önemli bir adım. Ancak iş Hindistan'da taşeronlara verildiğinde, telefon operatörlüğünden telesekreter sistemleri kurma, tamir etme ya da bunlar için yazılım geliştirme işine geçmek, başlı başına bir sıçrama gerektiriyor.

Araştırma üniversitelerini, yelpazenin üst ucuna doğru genişletmek önemli olmakla birlikte aynı zamanda teknik okulları ve üniversiteleri artırmak da önemli. Herkesin liseden sonra eğitim alma şansı olmalı. Aksi halde gelir düzeyi daha yüksek olan çocuklar bu vasıfları edinip kendilerine düşen payı alırken, gelir düzeyi daha düşük olan çocuklar bu şansı elde edemez. Daha çok sayıda gencin yüksekokullara gitmesine ve düşük vasıflı daha çok işçinin eğitilmesine imkân sağlayacak devlet desteklerini artırmalıyız.

JFK, Ay'a insan göndermek istemişti. Benim vizyonumsa her Amerikalı erkek ve kadını üniversite kampüsüne yollamak.

İşverenlerin garantili istihdama karşı ömür boyu öğrenmeye ve istihdam edilebilirliğin artırılmasına kritik katkıları olacaktır. Örneğin, geçtiğimiz birkaç yıl içinde arka ofis işlerini Hindistan'da Wipro ve Infosys firmalarına vermeye başlayan küresel kredi kartı şirketi CapitalOne'ı ele alalım. Küresel finans hizmetleri pazarında rekabet eden bu şirket, rakiplerinin sahip olduğu tüm maliyet tasarrufu fırsatlarından yararlanması gerektiğini düşünüyordu. Çalışanlarına, şirketin rekabet içindeki zor durumunu anlatan atölye çalışmaları düzenleyerek işe başladı. İşçilere, ister CapitalOne'da ister diğer firmalarda olsun, artık ömür boyu istihdamın mümkün olduğu güvenli bir ortam bulunmadığı açıkça anlatıldı. Daha sonra taşeronluktan en çok etkilenen grup olan bilgisayar programcılarının çapraz eğitimi için bir program geliştirildi. Şirket, ana bilgisayarlar konusunda uzmanlaşmış programcılarına dağıtım sistemleri programlama eğitimi vererek onları uzmanlaştırdı. İşletme alanında da otomobil kredisinden risk yönetimine kadar her konuda çapraz eğitimler verdi. Bunun sonucunda, taşerona verilen işler nedeniyle işten ayrılan çalışanlar da çapraz eğitim aldıkları için artık yeni bir işe girerken daha iyi bir konumda olacaklar. Bu çapraz eğitimi alan ve işlerini koruyanlar ise çok yönlü hale geldiler ve CapitalOne açısından daha değerli oldular. Çünkü artık birden fazla iş yapabiliyorlardı.

CapitalOne'ın, hem kendi çıkarları bakımından hem de işten çıkardığı çalışanlarına karşı hissettiği sorumluluktan dolayı yapmaya çalıştığı, çalışanlarının olabildiğince çoğunu çok yönlü hale getirmekti. "Çok yönlü kişiler" ***(versatilist)*** ifadesi teknoloji danışmanlığı şirketi Gartner Inc. tarafından, uzmanlaşmadan uzak, daha uyumlu ve çok yönlü olma eğilimini tanımlamak için, bilişim teknolojileri dünyasında geçerli olmak üzere kullanılıyor. Gartner'in, TechRepublic.com sitesinde yer alan bir çalışmasına göre, "Çalışanlarda çok yönlülüğü oluşturmak ve çok yönlü olan ya da olmayı arzulayan çalışanlar bulmak", kariyer planlamadaki yeni anahtar kelimeler olacak. Çalışmada, "Sadece teknik yeterliliklere odaklanan şirketler, işgücü performansını ticarî değerle eşleştirmekte başarısız olacaklardır" deniyor. "Bunun yerine şirketlerin, zengin bilgi portföyü ve (çoklu) ticarî hedefleri besleyecek yetkinliğe sahip çok yönlü çalışanlardan oluşan bir ekip oluşturmaları gerekiyor." Çalışma, "uzmanların genellikle çok yüksek vasıflara ve dar bir çalışma alanına sahip olduklarını, bunun onlara kendi meslektaşları arasında kabul edilen, ancak kendi yakın çevreleri dışın-

da nadiren değer verilen bir uzmanlık sağladığına" işaret ediyor. "Uzmanlaşmayanlar ise daha geniş çalışma alanına ve daha sınırlı vasıflara sahiptir. Bu, onların işlere makul bir hızda cevap vermelerini ya da harekete geçmelerini sağlar, ancak genellikle ortaklarının ya da müşterilerinin güvenini kazanamazlar. Buna karşılık, çok yönlü çalışanlar, derin becerilerini sürekli genişleyen durum ve deneyimlerde kullanır, yeni yeterlilikler kazanır, ilişkiler kurar ve yeni roller alırlar." TechRepublic, Siemens Business Services Eğitim Direktörü Joe Santana'dan da alıntı yapıyor: "Geçmişle aynı, hatta daha küçük bütçelere ve daha az çalışana sahip yöneticiler, ellerindeki insanlardan mümkün olanın en fazlasını elde etmek durumundadır... Artık çalışanlarını belli bir iş için kullanılan özel araçlar olarak göremezler. Çalışanlar da özel işler için tasarlanmış araçlar olmaktan çıkıp çok amaçlı İsviçre çakıları haline dönüşmelidir. Çok yönlü olanlar, işte bu 'İsviçre çakıları'dır."

Çalışanlarını İsviçre çakılarına dönüştürerek kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden şirketler, ayrıca çalışanlara mümkün olan en geniş kapsamda şirket içi eğitim vermeleri için devlet yardımları ya da vergi indirimleri yoluyla cesaretlendirilmelidir. Günümüzde sunulan internet tabanlı eğitim programları, çevrimiçi (*online*) lisans programlarından, farklı uzmanlık alanlarında verilen şirket içi eğitimlere kadar muazzam çeşitlilik gösteriyor. Ayrıca şirketlerin bu eğitim seçeneklerini sunmasının maliyeti oldukça düşük. Şirketler ne kadar çok ömür boyu öğrenme fırsatı sunarlarsa, hem kendi işgüçlerinin vasıflarını o ölçüde geliştirmiş hem de işleri taşeronlara verilen işçilerinin işten ayrılırken, işe girdikleri hallerine göre daha istihdam edilebilir olduklarını görerek ahlakî bir zorunluluğu yerine getirmiş olurlar. Bugün işverenler ile işçiler arasında uygulanmak üzere yeni bir toplumsal sözleşme yapılsaydı, şöyle olurdu: Sen bana işgücünü ver, ben de sana burada çalıştığın süre boyunca daha istihdam edilebilir ve daha çok yönlü olman için, kariyer gelişimi veya eğitim olmak üzere her türlü fırsatı sunmayı garanti edeyim.

Her Amerikalı bireyin kaslarını güçlendirmek için harcadığımız çabayı iki katına çıkarırken, aynı zamanda dışarıdan da kas gücü ithal etmeye devam etmeliyiz. ABD'ye çalışmaya ya da eğitim görmeye gelen Hintli, Çinli, Rus, Koreli, İranlı, Arap ve İsrailli mühendislerin, fizikçilerin ve bilimadamlarının çoğu harika vatandaşlar oluyor. Ailelerine bağlı, eğitimli ve çalışkan bu insanların çoğu, Amerikan vatandaşı olma fırsatını değerlendirmek istiyor. Onlar

kesinlikle bu ülkenin ihtiyacı olan tarzda insanlar. FBI, CIA ve İç Güvenlik Bakanlığı'nın yeni Muhammed Atta'ları dışarıda tutma isteği yüzünden, Google'ın kurucularından Rusya doğumlu Sergey Brin'leri de dışarıda tutmalarına izin veremeyiz. Bilgisayar sistem tasarımcısı bir arkadaşım diyor ki: "Eğer bir gün benim işimi yurtdışında doğmuş biri alacaksa, emekli aylığımın ödenmesine katkıda bulunan bir Amerikan vatandaşı olmasını tercih ederim."

Ben, akredite olmuş bir Amerikan üniversitesinden herhangi bir alanda doktora derecesi almış her yabancı öğrenciye beş yıllık çalışma vizesi veren bir göçmenlik politikasını destekliyorum. Branşı ister Yunan mitolojisi olsun ister matematik. Eğer tüm dünyadan entelektüellerin kaymak tabakasını alabilirsek, bu Amerika için daima net bir getiri olacaktır. Eğer düz dünya tüm bilgi havuzlarının birbirine bağlanması ise, biz kendi bilgi havuzumuzun en büyük havuz olmasını isteriz. Johns Hopkins Üniversitesi Rektörü Bill Brody şöyle diyor: "Biz küresel bir yetenek avındayız. O halde en iyileri elimizde tutmak için ne yapabilirsek yapmalıyız. Onlardan biri belki Babe Ruth[41] olacak. Onun başka bir yere gitmesine neden izin verelim?"

İyi Yağlar
Elde Tutmaya Değer Yastıklar

Eski şirket ve hükûmet güvenlik ağlarının büyük bölümü düz dünyadaki küresel rekabet içinde kaybolurken, bazı yağların korunması hatta artırılması gerekebilir. Sağlığına özen gösteren herkesin bildiği gibi, "iyi yağ" ve "kötü yağ" vardır, ama herkes yağa muhtaçtır. Bu durum düz dünyadaki her ülke için geçerlidir. Sosyal güvence, iyi yağdır. Korumamız gerekir. İnsanları çalışmaktan caydıran bir sosyal yardım sistemi ise kötü yağdır. Aslında düz bir dünya için gereken iyi yağ, ücret sigortasıdır.

Kaliforniya Üniversitesi Santa Cruz'dan iktisatçı Lori Kletzer tarafından yapılan bir çalışmaya göre, 1980 ve 90'larda üretim sanayiinde denizaşırı ülkelerdeki rekabetten dolayı işlerini kaybeden işçilerin üçte ikisi, bir sonraki işlerinde daha az ücret kazan-

41. Ailesi tarafından kilise yetimhanesine verildikten sonra oradaki bir rahip tarafından yetiştirilen efsanevî beyzbol oyuncusu. 20. yüzyıl başında başlayan kariyerinde Boston Red Sox'ta inanılmaz rekorlara imza attı. (ç.n.)

mış. İşlerini kaybeden ve yeniden iş bulan çalışanların dörtte biri, gelirlerinin yüzde otuz ya da daha fazla azaldığını görmüş. Hangi nedenle olursa olsun iş kaybetmek, hem işçi hem de ailesi için, ancak özellikle de yeni üretim tekniklerine uyum yetenekleri daha az olan ya da daha fazla vasıf gerektiren hizmet işlerine yükselmek için gerekli eğitime sahip olmayan yaşlı işçiler için bir travmadır.

Ücret sigortası görüşü ilk olarak 1986'da Harvard'dan Robert Lawrence ve Brookings Enstitüsü'nden Robert E. Litan tarafından *Saving Free Trade* adlı kitapta ileri sürüldü. Bu görüş bir süre için etkisini kaybetti, ancak Kletzer ve Litan'ın 2001 yılında yaptıkları güncellenmiş bir analizle yeniden gündeme geldi. 2001 yılında her iki siyasî görüşün de temsil edildiği ABD Ticaret Açıkları Komisyonu'ndan (Trade Deficit Commission) siyasî destek aldı. Bu komisyon, ücret sigortasını uygun bulmak dışında ticaret açığının nedenleri ya da bunun önlenmesi için yapılabilecekler dahil, hiçbir konuda fikir birliğine varamamıştı.

Lawrence, "Ticaret, kazananlar ve kaybedenler yaratır. Özellikle belli bir işte yüksek ücret alırken birdenbire daha düşük ücretli bir işe geçmek zorunda kalan kaybedenleri, kazananların tazmin ettiği mekanizmalar üzerinde düşünüyorduk" diyor. Bunu şöyle düşünebilirsiniz, her işçinin, karşılığında ücret aldığı "genel ve özel vasıfları" vardır. İş değiştirdiğinizde hangi vasfınız özel, hangisi genel hemen anlarsınız. Bu, okul dereceniz veya torna tezgâhı kullanma beceriniz olabilir. Bu becerilerin her ikisi de ücretinize yansıtılmıştır. Diyelim ki bir gün geldi ve torna işiniz Çin'e taşındı veya temel muhasebe işiniz Hindistan'da bir taşerona verildi. Yeni bir iş aramanız gerekiyor. Yeni işveren büyük ihtimalle size özel vasfınızdan dolayı ücret ödemeyecektir, çünkü tornacı ya da genel muhasebeci olarak vasfınız büyük ihtimalle onun fazla işine yaramayacaktır. Büyük ölçüde, size genel becerileriniz yani lise eğitiminiz, yüksekokul dereceniz için ücret ödenecektir. Ücret sigortası belli bir süre için eski özel vasfınıza karşılık size ödeme yaparken, siz yeni bir işe girer ve yeni özel vasıflar kazanırsınız.

Devlet tarafından yürütülen standart işsizlik sigortası sistemi bu sorunu işçiler için kısmen hafifletiyor. Ancak işçiler için daha büyük bir kaygı nedeni olan yeni işte ücretlerinin azalması ve işsiz oldukları, iş aradıkları dönemde sağlık sigortası primlerini ödeyememeleri sorununu çözmüyor. Ücret sigortasına hak kazanmak için iş kaybından dolayı tazminat alacak işçilerin üç kritere uyma-

sı gerekiyor: Birincisi, işten çıkarma sonucunda (*offshore*, taşeronluk, şirketin küçülmesi ya da fabrikanın kapanması) işlerini kaybetmiş olmaları gerekiyor. İkincisi, kaybettikleri işte en az iki yıl çalışmış olmaları gerekiyor. Üçüncüsü, ücret sigortası işçinin yeni bir iş bulmasından sonra ödeniyor. Bu, hızla yeni iş aranmasını sağlayan ve işçilerin işyerinde yeniden eğitilme ihtimalini artıran bir teşvik. İşyerinde eğitim, sonunda herhangi bir iş garantisi olmayan ve işsizlik durumu devam ederken kaydolunan genel bir devlet eğitim programıyla karşılaştırıldığında, yeni vasıflar elde etmek için her zaman en iyi yoldur.

Bu üç koşulu yerine getiren işçiler, iki yıl süreyle, bir önceki işlerinden sonra maaşlarındaki düşüşün yarısı tutarında (yılda en fazla 10.000 dolar) ödeme alırlar. Kletzer ve Litan ayrıca "işlerini kaybeden" işçiler için en fazla altı aya kadar sağlık sigortası primlerinin yarısının devlet tarafından karşılanmasını öneriyor. Bu ücret sigortası önerisi bana, eyaletlerce sunulan, genellikle işçinin bir önceki maaşının yaklaşık yüzde 50'sini karşılayan, altı ayla sınırlı ve yeni bir işe girdikten sonra gelir kaybına uğrayan işçilere herhangi bir yardımı dokunmayan geleneksel işsizlik sigortası sisteminden daha iyi gibi geliyor.

Ayrıca, Kletzer ve Litan'ın değindiği gibi, şu anda işlerini kaybeden tüm çalışanların, istihdam edildikleri dönemde sunulan bir sağlık sigortası imkânı varsa, o işverenlerinden (sübvansiyonsuz) sağlık sigortası satın alma hakları bulunmasına rağmen, işsiz pek çok işçinin bu teminattan yararlanacak yeterli parası olmuyor. Üstelik işini kaybeden işçilerin onaylı bir yeniden eğitim programına kaydolmaları durumunda elli iki haftalık ilave bir işsizlik sigortasına hak kazanmalarına rağmen, işçilerin bu programları tamamladıklarında iş bulacaklarına dair bir garanti de yok.

Sayılan bu nedenlerle, Kletzer-Litan önerisi, düz dünyada işçiler için iyi bir koruma gibi görünüyor. Ayrıca bu tarz bir programın maliyetinin karşılanması mümkün. Litan'ın tahminine göre, yüzde 5'lik işsizlik oranında günümüzde ücret sigortası ve sağlık hizmeti yardımı, yılda yaklaşık 8 milyar dolara mal olabilir. İşçiler üzerinde sağlayacağı olumlu etkiler düşünüldüğünde, bu miktar çerez parası sayılır. Bu program devlet tarafından sağlanan klasik işsizlik sigortasının yerini almıyor. Beklendiği gibi işlemesi halinde, insanları iş hayatına hızla yeniden çekerek işsizlik sigortasının da maliyetini düşürecek bir sistem.

"Neden merhametli olalım ki?" diye sorulabilir. Neden yağları, pürüzleri, engelleri koruyalım? Olabildiğince açık söyleyeyim: Eğer merhametli bir düzleşme yanlısı değilseniz, bırakın olan olsun diyen serbest piyasa düzleşme yanlılarındansanız sadece acımasız değil, aynı zamanda aptalsınız demektir. Bu düzleşme sürecinde altüst olabilecek ve olacak kişilerin siyasî tepki göstermesini savunuyorsunuz anlamına gelir ve eğer uzun süreli bir durgunluk yaşarsak, bu tepki çok acı verici olabilir.

Düz bir dünyaya geçiş pek çok kişide gerginlik yaratabilir. E*Trade baş teknoloji yetkilisi Joshua S. Levine'in dediği gibi, "Bilirsiniz, bazen üzücü bir deneyim yaşarsınız ve bir çıkış yolu ararsınız, ama o yol bir türlü karşınıza çıkmaz. Havayolları çalışanlarına bakın. 11 Eylül gibi bir olay (felaket) yaşıyorlar ve yönetim ile havayolları sendikaları dört ay süren görüşmeler yapıyor. Sonunda yönetim diyor ki, 'Sendikalar maaş ve yan ödemelerde 2 milyar dolar kesinti yapmazsa havayolunun kapatılması gerekecek.' Bu üzücü görüşmelerden sonra sendikalar kesintiyi kabul ediyor. Buna sadece gülerim, çünkü biliyorsunuz ki birkaç ay içinde yönetim eski haline döner... Bunun sonu yok. Kimsenin her yıl bütçemde kısıntı yapmamı istemesine gerek yok. Biliyoruz ki her yıl, daha azını harcayarak daha fazla iş yapmamız bekleniyor. Eğer gelir getiren bir konumdaysanız, her yıl daha fazla gelir getirmeniz gerekir; harcamalarda tasarruf yapan bir pozisyondaysanız her yıl daha fazla tasarruf sağlamanız gerekir. Bunun sonu gelmez."

Toplumlar bu düzleşmenin neden olduğu gerilimi yönetemiyorlarsa, bir tepki doğacaktır. Siyasî güçler, düzleşmeye neden olan güçlerin ortadan kaldırdığı sürtüşmelerin ve korumacı engellerin bir kısmını yeniden devreye sokmaya çalışacaklar ve zayıf olanların korunması adına bunu, herkesin hayat standardının düşmesine neden olacak kaba bir yolla yapacaklardır. Meksika'nın, halka yüklenen tüm yüklerle beraber NAFTA'ya geçişini yönetmek durumunda kalan eski cumhurbaşkanı Ernesto Zedillo bu soruna oldukça hassasiyet gösteriyor. Düzleşme süreci hakkında konuşurken, "Bunu durdurmak çok zor, ama bir süre için durdurulabilir. Belki tamamen durduramazsınız ama yavaşlatabilirsiniz. Ve o noktaya yirmi beş yılda mı, yoksa elli yılda mı vardığınız önemli bir fark yaratacaktır. Bu arada, ticaret ve küreselleşmeden fazlasıyla yararlanabilecek olan iki ya da üç kuşak, elinde kırıntılarla kalakalır" demişti.

Zedillo, "Hiç unutmayın" diyor, "tüm bu teknolojinin ardında, iş-

lemesini mümkün kılan siyasî bir altyapı vardır. Dünyayı şu anda bulunduğu yere getiren, son elli yılı dolduran sağlam bir siyasî kararlar dizisi var. Bu yüzden tüm süreci berbat edecek siyasî kararlar da söz konusu olabilir."

Meşhur bir söz vardır: Cumhuriyetçi gibi yaşamak istiyorsan, Demokrat gibi oy ver: Kaybedenlere ve geride kalanlara özen göster. Düzleşme yanlısı olmanın tek yolu, merhametli bir düzleşme yanlısı olmaktır.

Sosyal Eylemcilik

Düzene sokulması gereken yeni bir alan da küresel şirketler ile bunların vicdanları arasındaki ilişkidir. Bazıları küresel bir şirketin vicdanı olması ya da vicdanını geliştirmesi gerektiği fikrine gülebilir. Ama bazılarının vicdanı var ve diğerlerinin de basit bir nedenle vicdanlarını geliştirmeleri gerekecek: Uzun küresel tedarik zincirlerinin bulunduğu düz dünyada küresel şirketler ile bunların faaliyet gösterdikleri toplumlar arasındaki güç dengesi giderek artan biçimde, çoğu Amerikalı olan şirketler lehine değişiyor. Böylece bu şirketler, sadece değer yaratmak için değil, aynı zamanda gezegendeki diğer tüm uluslararası kurumlardan daha fazla değer aktarmak için daha fazla güç kullanacak duruma geliyorlar. Sosyal ve çevreci eylemciler ve ilerici şirketler, hem şirketlerinin daha kârlı hale getirmek hem de düz dünyayı daha yaşanır bir yere dönüştürmek için işbirliği yapabilirler. Merhametli düzleşme bu tarz işbirliğini destekler.

Bu kavramı birkaç örnekle açıklamak istiyorum. Tüm dünyada biyolojik çeşitlilik konusunda seslerini yükselten güçleri düşünürseniz, hiçbiri çiftçiler kadar güçlü değildir. Zarar vermek istemiyorlar, sadece yaptıkları işin doğasında bu var. Bu durumda, insanların nasıl ve nerede tarım ya da balıkçılık yaptığı, doğal yaşam alanlarını ve türlerini korumamız için gerçekten önemlidir. Dünyadaki en büyük çevre sivil toplum örgütü olan Conservation International'ın (CI) temel misyonlarından biri de biyolojik çeşitliliğin korunmasıdır. Ayrıca mümkün olduğunda büyük şirketlerle işbirliği yapmaya inanıyor, çünkü büyük bir küresel oyuncu konunun içine girdiğinde çevre üzerinde çok büyük etkisi olabiliyor. 2002 yılında McDonald's ve Conservation International sadece de-

ğer yaratmak için değil çevreyle ilgili değişik değerler yaratmak için McDonald's'ın, düz dünyanın dört köşesinden biftek, balık, tavuk, domuz eti, ekmek, marul, turşu, domates ve patatesleri yiyip yutan bir hipopotam olan küresel tedarik zincirini kullandıkları ortak bir çalışma yaptılar. Conservation International'ın kıdemli başkan yardımcısı Glenn Prickett, "McDonald's ve biz çevre konularındaki bazı sorunlara baktık ve dedik ki: 'İşte gıda tedarikçilerinin çevreye verilen zararı azaltmak için küçük masraflarla ya da hiç masraf yapmaksızın gerçekleştirebileceği şeyler!'" diyor.

McDonald's daha sonra temel tedarikçileriyle ve CI ile bir araya gelerek, "sosyal sorumlu gıda tedariği" adını verdiği bir ilkeler seti oluşturdu. Prickett, "Doğal kaynakları koruma yanlısı olanların karşılaştıkları zorluk, pazar dışında herhangi bir biçimde koordine olmayan tarımla ve balıkçılıkla ilgili karar vericileri ve verilen yüz milyonlarca kararı kontrol altında tutmaktır" diyor. "Bu yüzden biz, satın alma güçlerini kendileri için iyi, üreticiler için uygun ve biyolojik çeşitlilik dostu bir dizi uygulamayı destekleyecek şekilde kullanacak ortaklar arıyoruz. Bu şekilde, kararları veren çok daha fazla kişiye ulaşabilirsiniz... Biyolojik çeşitliliği koruyacak küresel bir hükûmet otoritesi yok. Fark yaratabilecek oyuncularla ortak hareket etmeniz gerekir ki McDonald's bunlardan biri."

Conservation International, McDonald's tedarikçileri arasında su, enerji ve atıkların korunması konusundaki gelişmeleri ve balık çiftliklerinin daha iyi yönetilmesini teşvik etmek için gerekli adımların atıldığını şimdiden görüyor. Ancak sonuç için henüz erken. Bunun çevre üzerinde gerçekten olumlu etkisi olup olmadığı, yıllar boyunca kapsamlı veri toplama yoluyla değerlendirilmeli. Bu tarz bir işbirliği, devletlerin koyduğu kuralların ve gözetimin yerini tutamaz ve tutmamalı. Ancak işe yararsa, devletlerin kurallarını uygulamaya koymak için bir araç olabilir. Hükûmetlerin koyduğu yasaları bu tip işbirliği çalışmalarına tercih eden çevreciler, çiftçilerin isteği dışında uygulamaya konan sıkı kuralların genellikle yeterince uygulanamadığını ya da hiç uygulanmadığını gözden kaçırıyorlar.

McDonald's'ın bundan çıkarı ne? Bu, iyi bir küresel vatandaş olarak, küresel markasını geliştirebilmek için çok büyük bir fırsat. Evet, temelde bu McDonald's için ticarî bir fırsat. Bazen dünyayı değiştirmenin en iyi yolu, büyük oyuncuların yanlış nedenlere dayanarak da olsa doğru olanı yapmalarını sağlamaktır. Çünkü onların doğru hareketleri doğru nedenlerle yapmalarını beklemek, sonsuza kadar

beklemek anlamına gelebilir. Conservation International, kahve çiftliklerinden oluşan tedarik zinciri konusunda Starbucks'la ve kâğıt ürünleri tedarik zinciri için Office Depot ile benzer çalışmalar gerçekleştiriyor.

Prickett'a göre bu tarz işbirliği çalışmalarının yararı, "farklı çıkar grupları arasındaki duvarların yıkılmaya" başlamasını sağlamasıdır. Normalde çevreciler bir tarafta, çiftçiler ise diğer tarafta olur ve taraflar hükûmetin kendilerine uygun yasalar yapmasını sağlamaya çalışır. Hükûmet genellikle daha çok iş dünyasının çıkarına yasalar koyar. Prickett diyor ki: "Şimdi bunun yerine, 'küresel tedarik zincirimizi iyi bir şeyler yapmak için kullanmak istiyoruz' diyen özel bir kurum var. Bunun herhangi bir etkisinin olması için çiftçiler ile çevreciler arasında bir işbirliği olması gerektiğini görüyoruz."

Aynı düşünceye sahip merhametli bir düzleşme yanlısı olarak, bütün elektronik malzemelerin üzerinde o malzemenin, yeni HP-Dell-IBM ittifakı tarafından belirlenen standartlara uygun olarak tedarik edildiğini belirten bir etiket görmek istiyorum. Ekim 2004'te bu üç dev şirket işbirliği yaparak bilgisayar ve yazıcı tedarik zincirlerinin önemli üyelerinin, tüm dünyada sosyal sorumlu üretimin ortak kurallarına uymalarını teşvik etmek için güçlerini birleştirdi. Yeni Elektronik Sanayi Davranış Kuralları (Electronics Industry Code of Conduct) arasında rüşveti, çocuk işçiliğini, şantajı, fikrî mülkiyet ihlalini yasaklayan; atık suya, toprağa ve havaya zarar veren maddelerin kullanımını düzenleyen kurallar ve iş kazalarının raporlanmasına ilişkin düzenlemeler yer alıyor. IBM, Dell ve HP tedarik zincirlerine hizmet eden, aralarında Celestica, Flextronics, Jabil, Sanmina-SCI ve Solectron'un da bulunduğu pek çok önemli elektronik üreticisi, bu kuralların yazılmasına katkıda bulundu.

Örneğin tüm HP tedarikçileri kurallara uyacak. Ancak bunların uyum sağlaması için verilecek zamanda bir esneklik söz konusu. HP sözcüsü Monica Sarkar, "Tam anlamıyla hazırız ve bu kurallar doğrultusunda hareket etmeye yanaşmamayı ısrarla sürdüren tedarikçilerle ilişkimizi kesmiş bulunuyoruz" diyor. Şirket, Ekim 2004 itibariyle Çin, Meksika, Güneydoğu Asya ve Doğu Avrupa'da bulunan fabrikalar dahil olmak üzere 350 tedarikçisinden 150'sini değerlendirmeye tabi tutmuş. IBM ve Dell ile birlikte, nasıl davranacaklarını ve kuralları sürekli ihlal edenlerin uyum içinde nasıl cezalandırılacaklarını belirleyen bir kurul oluşturmuş. Uyum her

şeydir. Ancak şirketlerin tedarikçilerine karşı ne yapabileceklerini görmek için biraz beklemek gerekiyor. Ama netice itibariyle tedarik zincirlerini değer yaratmaktan öte şeyler için kullanmak, gelecekte yaygınlaşacaktır.

HP kurumsal ilişkilerden ve küresel vatandaşlıktan sorumlu kıdemli başkan yardımcısı Debra Dunn, "Üretimimizin büyük bölümünü gerçekleştirme işini (*offshore*) tedarikçilere bıraktıkça, onların bu işi yapma şekilleriyle ilgili sorumluluk almamız gerektiği açıklık kazandı" diyor. Birincisi ve en önemlisi, HP müşterilerinin çoğu bunu istiyor. "Müşteriler önemsiyor" diyor Dunn. "En çok Avrupalı müşteriler özen gösteriyor. Şirketlerin eğilimleri konusunda artan bir küresel etkiye sahip olan insan hakları grupları ve sivil toplum örgütleri de esasen şunu söylüyor: 'Burada sizler güçlüsünüz. Siz küresel şirketlersiniz, gelişmekte olan pazarlarda çevre ve insan hakları uygulamalarını etkileyecek beklentiler geliştirebilirsiniz.'"

Bu ses haklıdır ve dahası, isterse küresel şirketlere uyum sağlamaları için baskı yapmak üzere interneti büyük ölçüde kullanabilir.

"HP ve McDonald's'ın satın alma gücüne sahip olduğunuzda" diyor Dunn, "insanlar gerçekten sizinle iş yapmak istiyorlar. Bu yüzden sizin standart belirleme sorumluluğunuz var." Küresel bir şirketin gelişmekte olan pazarlarda standart belirleme rolü iki kat daha önemlidir, çünkü genellikle yerel yönetimler çevre standartlarını iyileştirmeyi gerçekten isterler. Bunun uzun vadede önemli olduğunu bilirler. Ancak iş yaratma ve bütçe kısıtlamaları dahilinde yaşamanın getirdiği baskılar çok yoğun olduğu için bu tür sorunları görmezden gelme baskısı da karşı konulmazdır. Dunn, Çin gibi ülkelerin, uygulamada fazlasıyla zayıf kaldıkları yeni değer ve standartların devreye sokulması için, küresel bir ticarî koalisyon şeklindeki dış kaynaklı bir gücün, kendilerine ve bürokratlarına baskı uygulamasını istediğine işaret ediyor. *Lexus ve Zeytin Ağacı* kitabımda bu türden değer yaratmayı, "küresel değer yaratma" (*globaluation*[42]) ya da dışarıdan devrim olarak adlandırdım.

Dunn, "Eskiden yerel yasalara uygun davrandığımız sürece bizden başka bir şey beklenebileceği aklımıza gelmezdi. Ama şimdi güç dengesizliği o kadar büyük ki, Wal-Mart ya da HP'nin, bir hükûmet tarafından engellenmedikçe istediklerini yapabileceklerini

42. Yazar, *global-globalization* (küresel, küreselleşme) kavramıyla *value ceration* (değer yaratma) kavramlarını birleştirerek "küresel değer yaratma" anlamındaki bu terimi buluyor. (ç.n.)

söylemek, pratik değil. HP'nin üstün gücü düşünülürse, bu gücünden yararlanması ahlakî olmayacaktır... Tedarikçiler, çalışanlar ve tüketicilerden oluşan evrenimize, ki bu evren oldukça büyüktür, küresel yönetişimin ilkelerini aktarma gücüne sahibiz" diyor.

Dunn, Çin gibi bir ülkede HP, Dell ya da Wal-Mart tedarik zincirinin bir parçası olabilmek için yerel şirketler arasında yoğun bir rekabet yaşandığına dikkat çekiyor. Bu rekabet çok büyük bir baskı yaratsa da, süreklilik gösteren önemli bir ticarî faaliyeti, bir şirketi zengin edecek ya da batıracak türden bir işi ifade ediyor. Bunun sonucu olarak HP, Çinli tedarikçiler üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptir. Onlar da HP standartlarına erişirlerse Dell ya da Sony'den de iş alabilecek güce erişeceklerini bildiklerinden fabrika standartlarının yükseltilmesine çok açıklar.

Merhametli düzleşme yanlıları satın alma kararları ve satın alma güçlerinin, siyasî bir güç olduğu konusunda tüketicileri eğitmeliler. Tüketici olarak verdiğiniz her kararda, bütün bir değerler grubunu desteklemiş, korumak ya da ortadan kaldırmak istediğiniz duvarlar ve sürtüşmeler için oy kullanmış olursunuz. İlericiler, tüketicilerin bu bilgiye daha kolay ulaşarak daha fazla tüketicinin doğru tercih yapmasını ve doğru küresel şirket tavrını desteklemesini sağlamalıdır.

Fortune dergisinin kıdemli yazarlarından ve *Faith and Fortune: The Quiet Revolution to Reform American Business* adlı kitabın yazarı Marc Gunther, küresel şirketlerin ilerici politikalardan nasıl etkilenebileceğini fark eden az sayıda ekonomi yazarından biri. Gunther, *Washington Post*'a yazdığı bir makalede (14 Kasım 2004), "Emin olun" diyor, "şirketlerin davranışlarındaki doğrulara ve yanlışlara ilgisiz kalan pek çok bencil insan var. Ayrıca sosyal konular hakkında konuşan bazı yöneticiler için bunlar sadece laf. Ancak en kötü ihtimalle giderek artan sayıda şirket, geniş ve kapsamlı biçimde tanımlanan ahlakî değerlerin, hisse değerlerinin artmasına yardımcı olacağına inanıyor. Bu da herkesin bir şeyler öğrenebileceği bir vaka analizidir."

Gunther, büyük şirketlerin bu ilerici eğilimlerinin basında fazla yer bulmadığına dikkat çekiyor. "Bu kısmen, skandal niteliğindeki haberlerin daha ağız sulandırıcı olmasından kaynaklanıyor. Asıl neden ise, şirketlerin uygulamalarındaki değişikliklerin aşamalı biçimde gerçekleşmesi. Muhabirler genellikle şirketlerin sosyal sorumlulukla ilgili konuşmalarını sadece halkla ilişkiler çabası olarak yo-

rumlayıp, eliyorlar. Oysa General Electrics (GE) gibi yakından takip edilen şirketlerin CEO'ları, sözlerini tutmaya niyetleri yoksa, daha iyi küresel vatandaşlar olmak gibi bir söz vermezler. GE'nin CEO'su Jeff Immelt, 'Günümüzde büyük bir şirket olmak istiyorsanız, iyi bir şirket olmanız gerek' demeyi sever. Ona GE'nin neden şirket vatandaşlığı hakkında daha açık konuşmaya başladığını sorduğumda şöyle söyledi: 'İnsanlar GE'de çalışmaya geliyorlar, çünkü kendilerinden daha büyük bir şeyin parçası olmak istiyorlar.' Immelt'in ifade ettiği gibi şirketlerde reformu harekete geçiren en önemli unsur, çalışırken para kadar anlam da bulmayı bekleyen insanları kendilerine çekme isteğidir. Çok azımız işe her gün şirketin hisse değerlerini artırmak isteğiyle gidiyoruz. Özellikle gençler, misyonu minimumun ötesine geçen şirketlerde çalışmak istiyorlar."

Sonuçta şirketlerin, düz dünyada sadece güçlerinin değil, aynı zamanda sorumluluklarının da farkına vardıkları büyük bir geçiş dönemi yaşıyoruz. Merhametli düzleşme yanlıları öylece oturup durmanın ve geleneksel sol-sağ ayrımları ile tüketiciye karşı şirket bakış açısıyla düşünmenin zamanının artık geçtiğine inanıyor. Bunun yerine klasik korumacılığa yönelmeden, düz dünyanın en kötü özelliklerine karşı tüketici-şirket işbirliğinin nasıl iyi bir koruma sağlayabileceği üzerine kafa yormalıyız.

Gunther, "Merhamet ve kapitalizm. Asla yan yana gelmeyecek iki kelime olduğunu mu düşünüyorsunuz? O zaman tekrar düşünün" diyor. "Amerika'nın sosyal konularda tutuculuğa doğru gittiği söylenirken bile, büyük şirketler ters yönde hareket ediyorlar."

Ana Babalık Yapmak

Merhametli düzleşmeyle ilgili tartışmalar, ana babaların çocukları yetiştirme tarzı tartışılmadıkça eksik kalmış sayılır. Bireylerin düz bir dünyaya uyum sağlamasına yardımcı olmak, sadece hükûmetlerin ve şirketlerin görevi değildir. Aynı zamanda ana babaların da görevidir. Onların da çocuklarının nasıl bir dünyada yaşadığını ve ayakta kalabilmek için neler yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekir. Basitçe söylemek gerekirse, zor bir aşkı idare etmeye hazır yeni nesil ana babalara ihtiyacımız var: Game Boy'ları bir kenara koymanız, televizyonu kapatmanız, iPod'u bırakmanız ve çocuklarınızı çalıştırmaya başlamanız gereken bir an gelecektir.

Her şeye hakkımız olduğu düşüncemiz; bir zamanlar küresel ticarete egemen, jeopolitik açıdan üstün olduğumuz için bunun daima böyle olacağı fikrimiz; memnuniyetimizi belli etmemenin, çocukların kıçına bir şaplak atmaktan daha büyük bir ceza olduğu duygumuz; okulda başlarına kötü, hayal kırıcı veya stres yaratan herhangi bir şey gelmesin diye onları pamuklara sarmak gerektiği hissimiz; basitçe ifade edilirse Amerikan toplumunun büyüyen kanseridir. Bunları tersine çevirmeye başlamazsak, çocuklarımız düz dünyadan gelen büyük ve sosyal açıdan yıkıcı bir şok yaşayacaklar. Siyasetçilerin bu konuda farklı bir yaklaşımda bulunmaları gerekmekle birlikte, yeterli değildir.

Caltech'in Nobel Ödüllü rektörü David Baltimore, çocuğunuzu küresel rakiplerin kaymak tabakasıyla rekabet etmeye hazırlamanın ne demek olduğunu iyi biliyor. Dünyanın en iyi bilim üniversitelerinden biri olan Caltech'e gelen öğrencilerin neredeyse tamamının, sırf orada bulunduğunuz için özel ve üstün olduğunuzu düşündürten özel okullardan değil, devlet okullarından geldiğini gördüğünde çok şaşırdığını söylüyor. Baltimore, "Caltech'e gelen çocuklara bakıyorum. Kendilerini sıkı çalışmaya, övünmeyi geleceğe bırakmaya ve dünyada önemli bir rol oynayabilmek için becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamaya yönlendiren ailelerde yetişmişler" diyor. "Ana babalara bunun için çok saygı duyuyorum, çünkü bu çocukların tümü, başlı başına bir başarısızlık olarak değerlendirilen devlet okullarından geliyorlar. Devlet okulları bu harika çocukları yetiştiriyor; demek ki bunu yapmak mümkün. Ana babaları onları, kendi potansiyellerini fark etmelerini sağlayacak şekilde yetiştirmiş. Bence, çocuk yetiştirme yaklaşımımız açısından bir devrime ihtiyacımız var."

Yurtdışında doğan ana babaların bunu daha iyi yaptıkları açık. "Öğrencilerimizin yaklaşık üçte biri Asya kökenli ya da kısa süre önce oradan göç etmişler." Caltech'te mühendislik programlarına kaydolan öğrencilerin önemli bir çoğunluğu yurtdışında doğmuş. Öğretim görevlilerinin de büyük bir bölümü yurtdışı doğumlu. Baltimore, "Biyolojide postdoktorada Çinli öğrencilerin çoğunlukta olması çok etkileyici" diyor. Günümüzde büyük bilimsel konferanslarda sunulan ileri düzeydeki biyoloji araştırma raporlarından en az birinde Çince bir isim yazmasına şaşmamak gerek.

Arkadaşlarım Judy Estrin ve Bill Carrico, Silikon Vadisi'ndeki şirketlerde işe başlamışlardı. Bir dönem Judy, Cisco'nun teknoloji

şefi olmuştu. Bir akşamüzeri hep beraber oturduk ve çocuklarla ilgili sorunu konuştuk. Bill, "Ben 11 yaşımdayken mühendis olacağımı biliyordum. Bugün Amerika'da mühendis olmak isteyen 11 yaşında birini bul bana. Hırsımız çok azaldı" diyor.

Judy, "İyi ana babalık, bu sorunun yasalarla, fonlarla çözülebilecek kısmından çok daha büyük bölümünü çözer. Herkes bir şeylere daha fazla fon ayrılmasını istiyor, ama aslında her şey ailede başlar. Hırs aileden gelir. İnsanlara bunun verilmesi gerek. Bize yeniden odaklanmamız için bir kriz gerekiyor" diye ekliyor.

Temmuz 2004'te komedyen Bill Cosby, Jesse Jackson'ın Gökkuşağı/PUSH Koalisyonu ve Vatandaş Eğitim Fonu'nun (Rainbow/PUSH Coalition & Citizenship Education Fund) yıllık konferansında yer alarak, Afroamerikanları çocuklarına dilbilgisini doğru öğretmemelerinden dolayı ve siyah çocukları da daha fazla öğrenmek için uğraşmamalarından dolayı eleştirdi. Cosby, "Bu taş kafalılardan başka herkes İngilizce konuşmanın ne kadar önemli olduğunu biliyor. Ağzınızdan böyle saçmalıklar dökülürken doktor olamazsınız" diyordu. Daha iyi bir hayat şansını tepen Afroamerikanlara değinen Cosby, Gökkuşağı Koalisyonu'nda yaptığı konuşmada, "İş bulamadığınız, eğitim almak istemediğiniz ve şimdi de asgarî ücret kazandığınız için karınızı dövmekten vazgeçmelisiniz. Lisedeyken, elinizde fırsat varken kendiniz hakkında daha dikkatli düşünmeniz gerekirdi" dedi.

Cosby'nin sözleri pek çok eleştiri aldığında, Peder Jackson onu savunarak, şunları söyledi: "Bill, doğru olan için savaşalım diyor. Sahayı düzleştirelim, eşitliği sağlayalım. Sarhoş insanlar bunu yapamaz. Okuma yazması olmayanlar bunu yapamaz."

Doğru. Amerikalıların oyun sahasında eşitliği giderek daha fazla sağlamaları gerekiyor; başkalarını aşağıya çekerek, kendimize acıyarak değil, kendi seviyemizi yükselterek. Bunun nasıl yapılacağı konusunda Cosby, siyah-beyaz, zengin-yoksul tüm Amerikalılar için önemli bir şey söylüyordu. Eğitim ister aileden, ister okullardan geliyor olsun, sadece bilgiyle sınırlı olmamalı, karakter oluşumunu da içermelidir. Gerçek şu ki aileler, okullar ve kültürler insanları şekillendirebilir ve şekillendiriyor. Ailem dışında hayatımda bana en çok ilham veren kişi, lisedeki gazetecilik öğretmenim Hattie M. Steinberg oldu. Öğrencilerine gazeteciliğin temellerini anlatmış, haberin nasıl yazılacağını ya da bir röportajın nasıl yazıya döküleceğini öğretmekten çok daha ötesini yapmış, profesyonel

davranmayı öğretmişti. Bayan Steinberg, 1960'ların sonlarında öğretmenim ve lisenin gazete danışmanı olduğu sıralarda altmış yaşına yaklaşıyordu. "Havalı" dediğimiz kişilerin tam tersiydi, ama onun dersleri bize oyun salonlarından daha çekici gelirdi. O zaman hiçbirimiz fark etmiyorduk ama bunun nedeni, bize uzun ve tumturaklı söylevler çekmesi, bizi disipline etmesi ve bir şeyler öğretmesiydi. Belirsizlik çağında, açıklığın, netliğin ve prensiplerin kadınıydı o. Her aklıma gelişinde ayağa kalkarım! Bizim çocuklarımız, ana babaları Hattie'nin karakter oluşturma yaklaşımına bizim Amerikalı ana babalarımızdan daha yakın olan Çinli, Hintli ve Asyalı çocuklarla giderek daha sıklıkla başabaş rekabet etmek durumunda kalacaklar. Eğitimi askerî düzende vermeyi önermiyorum. Gençlerimizi, kendilerini rahat hissettikleri alanın ötesine geçmeye ve doğru hareket etmeye zorlamamız, uzun vadede başarı elde etmek için kısa vadede biraz sıkıntı çekmeye razı olacak şekilde yetiştirmemiz gerektiğini söylüyorum.

Korkarım, işlerin düzelmesinden önce kötüleşmesi gerekecek. Judy Estrin'in dediği gibi, bunun için büyük ihtimalle bir kriz yaşamamız lazım. Buna sadece şunu eklerim: Kriz zaten var. Sadece şu anda yavaş hareket ediyor. Dünyanın düzleşmesi devam ediyor ve dışarıda gerçekleşen hiçbir savaş ya da terörist saldırı, bunu durduramaz. Daha çok Amerikalı, tüm bilgi merkezleri birbirine bağlanmış bir dünyaya göre eğitilmezse ve vasıfları artırılmazsa başımıza gelecek şey, hayat standardımızın düşmesidir. Amerikalı bireyleri bu dünyada başarılı kılacak tüm malzeme, toplumumuzda var. Bu malzemeyi çarçur edersek, gelişemeyiz.

Tekrar ediyorum: *Bu bir tatbikat değil*, bir kriz. Ve Paul Romer'in son derece zekice uyardığı gibi, "Bir krizi ziyan etmek, felakettir."

Gelişmekte Olan Ülkeler
ve
Düz Dünya

9

Guadalupe Bakiresi

Daha çok Anglosakson olduğumuzdan değil. Gerçeklerle daha çok yüzleştiğimizden.

– Alman *Frankfurter Allgemaine Zeitung*'un yayıncısı Frank Schirrmacher, Alman işçilerinin yeni araçlarla donatılması ve daha uzun mesai yapması ihtiyacı konusunda *The New York Times*'a yorum yapıyor

İlim Çin'de bile olsa alınız.

- Hazreti Muhammed

Bu kitapla ilgili çalışmam ilerledikçe, dünyanın her yanında rastladığım insanlara dünyanın düz olduğunu ilk keşfettiklerinde nerede olduklarını daha çok sorduğumu fark ettim.

İki hafta arayla gerçekleri ortaya koyan iki cevap aldım. Biri Mısır'dan, biri Meksika'dan. 2004 baharında Mexico City'deydim. Meksikalı meslektaşlarımla yediğimiz bir öğle yemeği sırasında soruyu ortaya attım. İçlerinden biri, Meksika'nın en kutsal kişisi olan Guadalupe Bakiresi heykelciklerinin Meksika'ya, muhtemelen Kaliforniya limanları aracılığıyla Çin'den ithal edildiğine dair haberleri Meksika medyasında ve internette görmeye başladığında artık farklı bir dünyada yaşadığını fark ettiğini söyledi. Meksikalıysanız, en büyük ününüz ucuz işçi ülkesi olmaksa ve vatandaşlarınızdan bazıları ülkenizin en kutsal kişisinin heykellerini Çin'den getiriyorsa (Çin, bu heykelleri üretip Pasifik ötesinden size gönderiyor ve bu halde bile heykeller sizin Meksika'da ürettiğinizden daha ucuza mal oluyorsa) düz bir dünyada yaşıyorsunuz demektir.

Bu sizin için bir sorun anlamına da gelir. Meksika Merkez Bankası Guvernörü Guillermo Ortiz'e bu konudan haberi olup olmadığını sordum. Gözlerini çevirip bilgisayarındaki rakamlara bakarak, oyun sahasının düzleşmekte ve Meksika'nın ABD pazarıyla ilgili

doğal coğrafî avantajılarından bazılarını kaybetmekte olduğunu bir süre önce fark ettiğini söyledi. "Rakamlara bakmaya 2001'de başladık. 2001, yirmi yıllık sürede ABD'ye ihracatımızın azaldığı ilk yıldı. Tam bir şok yaşadık. Pazar payımız önce azalmaya başlamıştı. Sonra pazarı kaybetmeye başladık. Ortada gerçek bir değişim olduğunu anladık... Bunun nedeni, Çin'di."

Çin öyle güçlü bir ucuz üretim ülkesi ki NAFTA anlaşmasıyla Meksika'nın bir ayağı ABD'deyken ve coğrafî açıdan ABD bizim yan kapı komşumuzken bile 2003 yılında ABD'ye ihracat açısından ikinci ülke olmayı başardı. (Kanada birinciliğini koruyor.) Gerçi Meksika, nakliyesi maliyetli olan otomotiv, otomotiv yedek parçası ve buzdolabı gibi büyük ürünlerde, ABD pazarında hâlâ güçlü bir pozisyona sahip. Ancak Çin, bilgisayar parçaları, elektrik ürünleri, oyuncaklar, tekstil ürünleri, spor ürünleri ve tenis ayakkabılarında Meksika'yı geride bıraktı ve hızla ilerlemeyi sürdürüyor. Meksika için daha kötüsü, Çin malı hazır giyim ve oyuncakların artık ülkenin her yerindeki raflarda rahatlıkla bulunduğu Meksika'da, Çinlilerin bazı Meksikalı firmaların yerini alması. Meksikalı bir gazetecinin Çin Merkez Bankası yetkililerinden biriyle, Amerika'yla ilişkileri konusunda yaptığı röportajda aldığı şu cevap sonucunda tir tir titremesini gayet iyi anlıyorum: "Bir zamanlar kurtlardan korkardık. Sonra kurtlarla dans etmek istedik. Şimdi kurt, biz olmak istiyoruz."

Meksika'dan döndükten birkaç gün sonra uzun süredir Kahire'de ekonomi gazeteciliği yapan Mısırlı arkadaşım Lames El-Hadidi ile Washington'da birlikte kahvaltı ettik. Doğal olarak ona da dünyanın düz olduğunu ne zaman keşfettiğini sordum. Birkaç hafta önce, ramazan ayı sırasında keşfettiğini anlattı. CNBC Arabiya Television için, *fawanis* adı verilen renkli fenerlerle ilgili bir haber hazırlıyormuş. İçinde birer mum yanan bu fenerler, Fatımîler zamanından beri süren geleneklere göre, okul çocukları tarafından ramazan ayı boyunca taşınırmış. Ellerindeki fenerleri sarkaç gibi sallayan çocuklar şarkılar söyer, insanlar da Amerika'daki Cadılar Bayramı'nda olduğu gibi onlara şekerler ve çeşitli hediyeler verirmiş. Yüzyıllar boyunca bu fenerler, Kahire'nin, eski mahallelerinde, ucuz işçi çalıştıran küçük atölyelerde üretilirmiş, son birkaç yıla kadar.

Birkaç yıldır içinde mum yerine pille çalışan bir ışık olan plastik Çin fenerleri pazarı doldurarak Kahire'nin geleneksel fener atölyelerini devredışı bırakmış. Lames, "Geleneklerimize saldırıyorlar. Ama bunu yenilikçi bir yöntemle yapıyorlar ve buna karşı

elimizden bir şey gelmiyor... Bu fenerler bizim geleneğimizdir, ruhumuzu yansıtır. Çin fenerleri, Mısır'ınkilere göre daha yaratıcı ve gelişmiş" diyor. Lames, insanlara bu fenerlerin nereden geldiğini bilip bilmediklerini sormuş, ama kimse bilmiyormuş. Çin'den geldiğini sonradan öğrenmişler.

Lames dahil Mısırlı annelerin çoğu, keskin metal kenarları, camları ve içinde mumlar olan geleneksel Mısır fenerlerine göre Çin fenerlerinin daha güvenli olduğunu kabul ediyor. Çin fenerleriyse plastikten yapılmış ve yanıp sönen ışıkları var. Bir de fenerlere, geleneksel ramazan şarkıları çalan, hatta ramazanda yayınlanan popüler bir çizgi film olan *Bakkar*'ın müziğini çalan mikroçipler yerleştirilmiş. Mısır'daki Amerikan Ticaret Odası tarafından yayımlanan *Business Monthly* dergisi, Aralık 2001 sayısında Çin'den fener ithal edenlerden bahsediyordu: "Hem birbirleriyle hem de birkaç yüzyıllık Mısır gelenekleriyle yarışıyorlar. Ünlü bir ithalatçı olan Taha Zayat'a göre Çin fenerlerinin yerlilere üstün gelmesi kaçınılmaz. Zayat, 'Şu anda piyasadaki fenerler arasında Mısır'da üretilenlerin payının yüzde 5'i geçeceğini sanmıyorum' diyor. Mısır fener sanayiiyle bir şekilde bağı olanlar, Çin'in bu alanda Mısır karşısında net bir avantaja sahip olduğunu söylüyor. Onlara göre üstün teknolojisi sayesinde Çin, kitlesel üretim yaparak fiyatları düşük tutabiliyor. Oysa Mısır'ın geleneksel fener sanayii, tam tersine, üretim sürecinin farklı aşamalarında uzmanlaşmış bir dizi atölyeden oluşuyor. Cam ustaları, boyacılar, kaynakçılar ve metal ustaları ayrı ayrı işler yapıyorlar. Zayat, 'Ramazanda her zaman fenerler yanacak, ama bence Mısır fenerlerinin soyu tükenecek' görüşünü dile getiriyor. 'Çin fenerleriyle başa çıkmalarının yolu yok.'"

Şu olayın çılgınlığına bakın: Mısır'da da Çin gibi düşük ücretli birçok işçi var. Avrupa'ya çok yakın. Süveyş Kanalı'nın üzerinde oturuyor. Mısır, Akdeniz'in Tayvanı olabilir ve olmalıdır, ama tersine Müslüman bir ülke olarak en kutsal kültürel sanat eserlerinin üretimi konusunda ateist Çin'e karşı havlu atıyor. En büyük fener ithalatçılarından İbrahim El Esvay, Muski şehrindeki deposunu *Business Monthly* ekibine gezdirmiş: Esvay, 2004 yılında, Çin'den tam on altı farklı model fener ithal etmiş. "Muski'nin kalabalığı arasında Esvay, elemanlarından birine bir hareket yaptı. Adam tozla kaplanmış bir kutuyu açtı. Kutunun içinden, *Aslan Kral Simba* başı şekli verilmiş bir plastik fener çıktı. Esvay, 'Bu, 1994'te ilk ithal ettiğimiz model' diyerek feneri yaktı. Mavi renkli aslan başı

aydınlanırken, metalik bir sesle 'It's a Small World' (Dünya Küçüktür) adlı şarkı çalıyordu."

İçe Bakış

Elinizdeki kitabın önceki bölümünde bireylerin, özellikle de Amerikalıların dünyanın düzleşmesiyle ortaya çıkan tehditlerle başa çıkmak için nasıl düşünmesi gerektiği yönündeki düşüncelere yer veriliyordu. Bu bölüm ise, gelişmekte olan ülkelerin kendi şirketlerinin ve girişimcilerinin düz bir dünyada ileri gidebilmeleri için doğru ortamı sağlamak amacıyla uygulaması gereken politikalarla ilgilidir. Bu bölümde dile getirmeye hazırlandığım şeyler, birçok gelişmiş ülke için de geçerlidir.

Gelişmekte olan ülkeler, düzlüğün fırsatları ve tehditleri konusunda düşünmeye başladıklarında, ilk önce kendilerini acımasız bir dürüstlükle incelemelidirler. Ülke, insanlarıyla, liderleriyle kendine karşı dürüst olmalı ve diğer ülkelere ve on düzleştiriciye göre tam olarak hangi konumda bulunduğuna bakmalıdır. Kendine, "Dünyanın düzleşmesiyle hangi dereceye kadar ilerliyor veya geri kalıyor, yeni işbirliği ve rekabet platformlarına hangi düzeyde uyum sağlayıp onlardan ne ölçüde yararlanıyorum?" sorusunu sormalıdır. Çinli bankacının Meksikalı meslektaşıma anlattığı gibi artık Çin, kurttur. On düzleştirici arasında Çin'in dünya piyasasına girişi, gelişmekte olan ülkeler açısından ve gelişmiş birçok ülke açısından en önemli düzleştiricidir. Çin, ucuz ve kaliteli üretimi diğer ülkelerden daha iyi yapıyor. Üstelik giderek daha kaliteli ve lüks üretim yapar hale geliyor. Çin ve diğer dokuz düzleştirici bu kadar güçlüyken, kendisine karşı acımasızca dürüst olmaktan daha azı, artık hiçbir ülkeyi kurtarmaz.

Bunun için günümüzde dünyanın ihtiyacı olan şeyin, Adsız Alkolikler (AA) örneğine göre çalışan bir kulüp olduğuna inanıyorum. Bu kulüp, Adsız Gelişmekte Olan Ülkeler (AGÜ) olarak isimlendirilebilir. AA'ya katıldığınız ilk toplantıda, nasıl herkesin önünde ayağa kalkıp, "Ben Thomas Friedman. Alkoliğim" demek zorundaysanız, AGÜ'de de ülkelerin ilk toplantıda ayağa kalkıp, "Ben Suriye. Gelişmekte olan bir ülkeyim" veya, "Ben Arjantin. Potansiyelini hayata geçirememiş bir ülkeyim" demelidir.

Meksika'nın NAFTA müzakerelerini yürütenlerden Luis de Cal-

le, "Hiçbir ülke bulunduğu yerin ve yapabileceklerinin röntgenini çekmeden gelişemeyeceği için, her ülkenin içe bakış yeteneğine sahip olması gerekir" diyor. Gelişme treninden düşen ülkeler biraz sarhoşlara benzer. Trene tekrar binmek için, gerçekten neyseler kendilerini o gözle görmeleri gerekir. Gelişme, gönüllü bir süreçtir. Doğru adımları atmak için olumlu bir karar vermeniz gerekir. Ama her şey, kendinizi iyi gözlemlemekle ve içe bakışla başlar.

Sana Toptan Olur

1980'lerin sonları boyunca, özellikle de Berlin Duvarı'nın çöküşünden sonra birçok ülke, benim toptan reform dediğim bir süreçle gelişme yolunu izlemeye başladı. Dünyanın orta bedenden küçük bedene küçüldüğü Küreselleşme 2.0 çağı, toptan reform çağı, yaygın makroekonomik reformlar çağı oldu. Toptan reformları, Çin, Brezilya, Rusya, Meksika, Hindistan gibi ülkelerdeki bir avuç lider başlattı. Bu küçük reformcular grubu, devlet tarafından boğulmuş piyasa güçlerini serbest bırakmak için, genellikle otoriter politik sistemin gücünden yararlandılar. Ülkelerinde devlet şirketlerinin özelleştirilmesine, malî piyasa kurallarının esnetilmesine, döviz kurlarının ayarlanmasına, doğrudan yabancı yatırıma, sübvansiyonların azaltılmasına, gümrük tarifelerinin indirilmesine ve daha esnek çalışma yasalarına dayanan, ihracata yönelik serbest piyasa stratejileri uyguladılar. Bu stratejileri yukarıdan aşağı uygularken diğer insanların ne diyeceğine aldırmadılar. Daha önce maliye bakanlığı yapıp, 1994-2000 arasında Meksika'nın başkanı olan Ernesto Zedillo, bir keresinde Meksika ekonomisini dışa açan kararların üç kişi tarafından alındığını söylemişti. Deng Şiaoping, "Zengin olmak, övünülecek bir şeydir" diyerek Çin ekonomisini dışa açarken veya Çin'in komünizmden serbest piyasaya geçişini sorgulayanları, "Önemli olan ideoloji değil, iş ve gelirdir" diyerek görevlerinden uzaklaştırırken, kaç kişiye danıştı sanıyorsunuz? Deng, on yıllar süren komünist ideolojiye tek cümleyle karşı koydu: "Siyah da olsa beyaz da, kedinin işi fare yakalamaktır." 1991'de Hindistan'ın Maliye Bakanı Manmohan Singh, ülke ekonomisini dış ticarete, yatırıma ve rekabete açarken bu kararın nedeni, ülkede konunun tartışılıp bu konuda uzlaşılması değildi. Hint ekonomisi o kadar durgun ve katılaşmış, yabancı yatırımcılar için o kadar cazibesizdi ki,

döviz varlıkları tükenmek üzereydi. Mihail Gorbaçov *perestroyka* diye ilk ortaya çıktığında yanında Kremlin duvarına karşı olan birkaç kişi ile Sovyet liderliği içindeki birkaç müttefiki vardı. Aynı şey, Margaret Thatcher 1984'te grevdeki kömür madencileri sendikasıyla boy ölçüşmeye başladığında ve çökmeye başlayan İngiliz ekonomisini toptan reforma zorladığında da geçerliydi.

Tüm bu liderlerin karşı karşıya kaldığı yadsınamaz gerçek, daha açık ve rekabetçi piyasaların, bir ülkeyi yoksulluktan kurtarmanın sürdürülebilir tek aracı olmasıydı. Çünkü yeni fikirlerin, teknolojilerin ve en iyi uygulamaların bir ülkeye kolaylıkla girmesinin ve özel girişimcilerin, hatta devletin bu yeni fikirleri kendine uyarlayarak istihdama ve ürünlere dönüştürebilecek rekabet avantajını ve esnekliği göstermesinin tek garantisi, açık ve rekabetçi piyasalardı. Daha sosyalist bir modelden küreselleşen modele geçen ülkelerin kişi başına GSYİH'i 1990'lar boyunca yükselirken, küreselleşmeyen ülkelerin (örneğin Kuzey Kore) kişi başına GSYİH'inin 1990'lar boyunca azalmasının nedeni, budur. David Dollar ile Art Kray'in, *Trade, Growth and Poverty* adlı kitaplarında, dünyada yoksulluğa karşı uygulanabilecek en iyi programın, ekonomik büyüme ve ticaret olduğu sonucuna varmalarının nedeni de.

Dünya Bankası, 1990 yılında Çin'de günlük 1 dolarlık mutlak yoksulluk sınırı altında yaşayan 375 milyon insan olduğunu duyurmuştu. 2001 yılında bu rakam 212 milyona indi. Bu eğilimin bu şekilde sürmesi halinde 2015 yılında 1 doların altında geliri olan sadece 16 milyon kişi kalacak. Güney Asya'da, esas olarak Hindistan, Pakistan ve Bangladeş'te günlük 1 dolarlık gelir seviyesinin altında yaşayan insan sayısı 1990'da 462 milyondan 2001'de 431 milyona indi. 2015'te bu rakam, 216 milyon olacak. Küreselleşmenin yavaş gittiği Sahraaltı Afrika'da ise tersine, 1990'da günde 1 dolardan az geliri olan 227 milyon insan varken bu rakam 2001'de 313 milyona çıktı ve 2015'te 340 milyona çıkacağı tahmin ediliyor.

Herhangi bir gelişmekte olan ülke için sorun, toptan reform yaptığında her şeyin hallolacağını düşünmektir. 1990'larda bazı ülkeler, toptan reform konusunda On Emri hakkıyla yerine getirdikleri takdirde (devlet şirketlerini özelleştireceksin, gümrük tarifelerini indireceksin, ihracata yönelik sanayileri güçlendireceksin vs), başarılı bir gelişme stratejisi izlediklerini düşünüyordu. Ama dünya küçüldükçe ve düzleştikçe (Çin geniş bir ürün gamıyla her yerde herkesle rekabet ettikçe; Hindistan beyin gücünü her tarafa ih-

raç ederek şirketlerin her yere taşeron iş vermelerini ve tek tek bireylerin daha önce eşine rastlanmadık ölçüde küresel rekabete girmelerini sağladıkça) toptan reform da bir ülkeyi sürdürülebilir büyüme yolunda tutmak için artık yeterli değildi.

Daha derin bir reform sürecine ihtiyaç vardı. Adını perakende reformu koyduğum bir sürece.

Ancak Perakende Olursa Olur

Dünyanın bölgeleri, bir şehrin mahallelerine benzese ne olurdu? Dünya neye benzerdi? Şöyle anlatayım: Batı Avrupa, bol miktarda Türk hemşirenin bakımı altındaki yaşlı nüfusun yaşadığı bir bakım merkezi olurdu. ABD, bahçe kapısında bir metal dedektörünün bulunduğu, bahçede oturup kendilerinden başka herkesin ne kadar tembel olduğundan şikâyet eden birçok insanın yaşadığı, bu arada arka kapıdaki küçük boşluktan sızan Meksika ve diğer ülkelerden gelen enerjik göçmenlerin, bu topluluğun hayatını sürdürmesine yardım ettiği, kapıları kapalı bir topluluk olurdu. Latin Amerika, mesai saatinin ondan önce başlamadığı ve herkesin sabahın geç saatlerine kadar uyuduğu eğlence bölgesi, kulüpler mahallesi olurdu. Dışarıda takılmak için kesinlikle en iyi bölge olurdu, ancak kulüpler arasında gezinirken Şililerin bulunduğu sokak dışında yeni işyerlerinin açıldığını göremezdiniz. Bu mahalledeki mülk sahipleri kârlarını hemen hemen hiçbir zaman kendi mahallelerine yatırım olarak geri döndürmeyip şehrin diğer yanındaki bankalara yatırırdı. Arap mahallesi, Dubai, Ürdün, Bahreyn, Katar ve Fas sokakları dışında yabancıların ayak basmaya korktuğu karanlık bir ara yola benzerdi. Mahalledeki tek işyeri, sahiplerinin Latin mahallesindekiler gibi kârlarını nadiren kendi mahallelerinde yatırıma dönüştürdüğü benzin istasyonu olurdu. Bu mahallede yaşayanların çoğunun perdeleri çekili, kepenkleri kapalı olur, ön bahçelerindeki tabelalarda "Girilmez. Dikkat Köpek Var" uyarısı bulunurdu. Hindistan, Çin ve Güney Asya ise "yolun öteki tarafında" yer alırlardı. Bu mahalleler küçük dükkânlarla ve tek odalık fabrikalarla dolu, Stanley Kaplan'ın[43] hazırlık okullarının ve mühendislik fakültelerinin her tarafa yayıldığı birer pazar olurdu. Bu mahallelerde kimse uyumaz, büyük aileler şeklinde yaşanır ve

43. ABD'nin en ünlü SAT sınavı hazırlık dersanesi sahibi. 1950'lerde başlattığı bu işi bir sektör haline getirmiştir. (ç.n.)

herkes "yolun doğru tarafında" olmak için çalışıp para biriktirirdi. Çin mahallesinde kanunun hükmü geçmez ama yollar hep düzgün, çukursuz olur, bütün sokak lambaları yanardı. Hint mahallesinde tersine kimse sokak lambalarını tamir etmez, yollar çukurlarla dolu olur ama polis, kuralları titizlikle uygulardı. Hint mahallesinde sokakta limonata tezgâhı açmak için ruhsat almanız gerekirdi. Neyse ki polis rüşvet kabul ederdi. Bu mahalledeki bütün başarılı girişimcilerin, kendi jeneratörleri ve bütün telefon direkleri kırık olduğu için cep telefonları olurdu. Afrika ise, maalesef, işyerlerinin kapısının tahtalarla kapatıldığı, ömür beklentisinin giderek azaldığı ve mahalledeki yeni tek binanın sağlık merkezi olduğu bir mahalle olurdu.

Buradaki esas husus, dünyanın her bir bölgesinin kendine has zayıf ve kuvvetli yanlarının olması ve bir dereceye kadar bunların hepsinin perakende reforma ihtiyaç hissetmesi. Perakende reform nedir? Basitçe anlatımla, ülkenizi yabancı ticaret ve yatırıma açmaktan ve yukarıdan aşağıya bazı makroekonomik politik değişiklikleri yapmaktan daha ötesidir. Bu, toptan reform olur. Perakende reform ise, zaten sizin toptan reformunuzu yaptığınızı varsayar. Toplumunuzu altyapı, düzenleyici kurumlar, eğitim ve kültür (ülkeniz ve liderleriniz dünyayla genel olarak nasıl ilişkileniyor?) biçimindeki dört ana boyutta incelemenizi ve bu boyutların her birini mümkün olduğunca pürüzleri ortadan kaldıracak şekilde geliştirmenizi gerektirir. Perakende reformun genel anlamı, insanlarınızın mümkün olduğunca çoğuna, yenilikler geliştirebilecekleri, yeni işler kurabilecekleri ve dünyanın başka yerlerinden onlarla işbirliği yapmak isteyenlerin çıkacağı ölçüde albenili ortaklar haline gelebilecekleri en iyi yasal ve kurumsal çerçeveyi sağlamaktır.

Perakende reformun ana unsurlarının çoğu, Dünya Bankası'nın International Finance Corporation (IFC) ile başekonomist Michael Klein yönetimindeki bir analiz ekibi tarafından yapılan araştırmada en iyi biçimde ortaya konmuştur. Onların çalışmasından ne öğreniyoruz? Öncelikle herkese iş garantisi vererek ülkenizi yoksulluktan kurtaramazsınız. Mısır her yıl üniversite mezunlarına iş garantisi veriyor. Ama elli yıldır da yavaş büyüyen bir ekonomi olarak yoksulluk batağından çıkamıyor.

Klein ile Bita Hadjimichael, Dünya Bankası için yaptıkları *The Private Sector in Development* adlı çalışmada, "Mesele ne kadar istihdam yaratıldığı olsaydı, çözüm çok kolaydı" diyorlar. "Örneğin, devlet destekli özel şirketler tüm işsizleri bünyesine katabilirdi. Ama

asıl mesele sadece istihdamın değil, hayat standardının yükselmesini sağlayacak verimli istihdamın artışıdır." Kamu iktisadî kuruluşları ve devlet destekli özel şirketler genellikle sürdürülebilir verimlilik artışı sağlayamaz. Bu kuruluşlar büyümenin iksiri olabilecek başka yaklaşımlara da sahip değillerdir. Sadece ülkeye yabancı sermaye çekmekle de büyüme otomatikman sağlanamaz. Hatta eğitime yapılan yoğun yatırım bile verimli büyümenin garantisi değildir.

"Demek ki verimlilik artışı ve dolayısıyla yoksulluktan kurtuluş, kaynakları hesapsız harcamakla çözülecek bir sorun değildir. Bu, kaynakları iyi kullanmakla çözülebilecek bir sorundur." Başka bir deyişle ülkeler, yoksulluktan kurtulmak için sorumlu malî ve parasal politikaları yukarıdan aşağıya uygulamakla kalmamalı (toptan reform), aynı zamanda aşağıda da yeni iş kurmanın, sermaye bulmanın, girişimci olmanın kolay olduğu bir ortam sağlamalıdırlar. Bunun dışında bir de vatandaşlarını en azından belli düzeylerde dış rekabete açmalıdırlar, çünkü rekabet içindeki ülkeler ve şirketler, her zaman daha hızlı ve daha fazla yenilik ile buluş ortaya çıkarırlar.

IFC bu meseleyi, *Doing Business in 2004* adlı, 130'dan fazla ülkenin yer aldığı kapsamlı bir çalışmayla ele aldı. IFC, çalışmada yer alan ülkelere beş basit soru sordu. Sorular, şu sayılan unsurların ne kadar kolay veya zor olduğunun cevabını arıyordu: 1) yerel kurallar, yasalar ve ruhsat ücretleri çerçevesinde yeni bir iş kurmak, 2) işçileri işe almak ve işten çıkarmak, 3) bir sözleşmenin yerine getirilmesini sağlamak, 4) kredi bulmak ve 5) başarısız olan veya iflas eden bir şirketi kapatmak. Benim sözlüğümde bunun anlamı, yukarıda sayılan beş unsuru görece kolaylaştırmış ve gereksiz pürüzlerden arındırmış ülkelerin perakende reform çabası içinde olmasıdır. Bunu yapmamış olanlarsa toptan reform aşamasında kalmış ve düz bir dünyada işleri yolunda gitmeyecek ülkelerdir. IFC'nin bu kriterleri, yasal çerçeveyi ve iş ortamını yoksullara göre değiştirip onlara başkalarıyla işbirliği yapabilecekleri araçları verirseniz gerisini kendilerinin halledeceğini gösteren Hernando de Soto'nun Peru'da, başkalarınınsa diğer gelişmekte olan ülkelerde uyguladığı parlak ve yenilikçi çalışmalardan esinlenmiştir.

Doing Business in 2004, bu hususların her birini renkli örneklerle açıklıyor: "Jakartalı bir girişimci olan Teuku, bir tekstil fabrikası açmak istiyor. Sıraya girmiş müşterileri, ithal edilmiş tekstil makineleri ve umut vaat eden bir iş planı var. Teuku hükûmetle ilk kez, şirketini tescil ettirirken ilişkiye geçiyor. Adalet Bakanlı-

ğı'ndan standart formları alıp dolduruyor ve noterden onaylatıyo Böylece ülkesinin vatandaşı olduğunu ve herhangi bir suç kayd nın bulunmadığını kanıtlamış oluyor. Bir vergi numarası alıp şi ket tescili için başvuruyor ve asgarî sermayeyi (kişi başına ulusa gelirin üç katı) bankaya bloke ettiriyor. Sonra resmî gazetede şi ketin kuruluşunu yayımlatıyor, gerekli harcı ödeyip Adalet Bakan lığı'na tescil ettiriyor ve sosyal güvenlik tescili için 90 gün bekliyo Teuku ancak, işlemlere başlamasının üstünden yüz seksen seki gün geçtikten sonra yasal olarak işine başlayabiliyor. Bu arad müşterileri de başka şirketlere gidiyorlar.

Bir başka girişimci, Panamalı Ina, inşaat şirketini sadece 1 günde tescil ettiriyor. İşleri gayet güzel gidiyor. Ina, iki yıllığına iş bir eleman almak istiyor. Ama iş yasaları, özel işler için sabit dö nemli sözleşmelere izin veriyor ve bu dönem de en fazla bir yıl. Bu arada elemanlarından biri, herhangi haklı bir gerekçesi olmaksızın işten hep erken çıkıyor ve sürekli önemli ve maliyetli hatala yapıyor. Onu çıkarıp yerine başka birini almak isteyen Ina'nın, sendikadan onay alması ve beş aylık tazminat ödemesi gerekiyor. Ina, asıl işe almak istediği daha kalifiye elemanı reddetmek ve elindeki az çalışan elemanla idare etmek zorunda kalıyor.

Birleşik Arap Emirlikleri'nden Ali, işe kolayca eleman alıp çıkartabiliyor. Ama onun da müşterilerinden biri, üç ay önce gönderdiği ekipmanın parasını ödemiyor. Bu konu mahkemede, ancak 27 ayrı işlem yapıldıktan ve aradan 550 gün geçtkiten sonra çözülebiliyor. Tüm bu işlemlerin yazılı biçimde yapılması, kapsamlı kanunî gerekçelere dayandırılması ve tabiî ki avukatların devreye girmesi gerekiyor. Bu tecrübeden sonra Ali, sadece iyi tanıdığı müşterilerle iş yapmaya karar veriyor.

Etiyopyalı genç bir girişimci olan Timnit, kredi alarak başarıyla sürdürdüğü danışmanlık işini büyütmek istiyor. Ancak Timnit'in bir kredi sicili yok, çünkü ülkesinde kredi sicil ofisleri yok. Şirketinin borçlular hesabında önemli varlıkları bulunsa da yasalar bunu teminat olarak göstermesine izin vermiyor. Banka, Timnit başarılı olamazsa kredisini tahsil edemeyeceğini biliyor, çünkü mahkemeler etkisiz ve yasalar kredi verenlere fazla hak tanımıyor. Kredi reddediliyor. Timnit şirketini büyütemiyor.

İstediği işçileri alıp, sözleşmelerini uygulatan ve ihtiyacı olan krediyi de bulan Hintli işadamı Avik, kâr edemiyor ve şirketini batırıyor. İflas masasında geçecek on yıllık bir süreçle karşı karşıya

kalan Avik, işçilerine, bankaya ve vergi dairesine tek kuruş ödemeden ortalıktan sıvışıyor."

Latin Amerika, Afrika, Arap dünyası ve eski Sovyet İmparatorluğu'nda yirmi yıldır süren toptan reformların, neden yoksulluğun yayılmasını engellemediğini ve yeterli yeni istihdam yaratmadığını soruyorsanız, bunun nedeni çok az perakende reform yapılmış olmasıdır. IFC raporuna göre verimli istihdam (hayat standartlarını artıran türden istihdam) yaratmak ve yeni işlerin (yenilikçi, rekabetçi, refah yaratan türden işler) kurulmasını teşvik etmek istiyorsanız, yeni iş kurmayı, var olan bir işi yeni koşullara ve fırsatlara uyarlamayı ve iflas eden bir şirketi kapatmayı kolaylaştıran, yani daha verimli alanlarda kullanılmak üzere sermayeyi özgür bırakan yasal bir ortama ihtiyacınız var.

IFC çalışmasının bulgularına göre, "Avustralya'da yeni bir iş kurmak 2 gün, Haiti'de 203 gün, Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nde ise 215 gün sürüyor. Danimarka'da bir şirket kurmanın herhangi bir maddî maliyeti yok. Kamboçya'da kişi başına ulusal gelirin 5 katı, Sierra Leone'de ise 13 katından fazla para gerekiyor. Hong Kong, Singapur, Tayland ve kırk civarında ülke yeni kurulan şirketler için asgarî sermaye uygulamasına gitmiyor. Suriye'de ise tersine, kişi başına ulusal gelirin 56 katı kadar asgarî sermaye gerekiyor... Çek Cumhuriyeti ile Danimarka'da her türlü iş için yarı zamanlı veya sabit sözleşmeli eleman alınabiliyor ve bunun için herhangi bir azamî sözleşme vadesi belirtilmesine gerek yok. El Salvador'da ise tersine, sadece belli işler için sabit vadeli sözleşmeler imzalanabiliyor ve bu sabit sözleşmelerin azamî süresi, bir yıl... Basit bir sözleşme, Tunus'ta 7, Hollanda'da 39 günde kanun zoruyla uygulatılabiliyor. Bu süre Guatemala'da yaklaşık 1.500 gün. Sözleşmeyi kanun zoruyla uygulatmanın maliyeti Avusturya, Kanada ve İngiltere'de söz konusu meblağın yüzde 1'ini geçmiyor. Burkina Faso, Dominik Cumhuriyeti, Filipinler ve Endonezya'da ise bu miktar, yüzde 100'ü geçiyor. Kredi sicil ofisleri, Yeni Zelanda, Norveç ve ABD'deki hemen her yetişkin için kredi sicilleri tutuyor. Kamerun, Gana, Pakistan, Nijerya ve Sırbistan-Karadağ'da ise yetişkinlerin yüzde 1'inden azının kredi sicilleri tutuluyor. İngiltere'de teminat ve iflas yasaları, kredi alanın başarısız olması halinde kredi verenlerin paralarını geri alabilmeleri için güçlü haklar tanıyor. Kolombiya, Kongo, Meksika, Umman ve Tunus'ta ise kreditörün bu tür hakları yok. İflas işlemlerini tamamlamak İrlanda ve Japon-

ya'da altı aydan az, Brezilya ve Hindistan'da ise on yıldan fazla sürüyor. Finlandiya, Hollanda, Norveç ve Singapur'da bir emlak üzerindeki haczi kaldırmak o emlakın değerinin yüzde 1'inden az tutarken bu miktar Çad, Panama, Makedonya, Venezuela, Sırbistan-Karadağ ve Sierra Leone'de emlakın yarı değerine ulaşıyor."

IFC raporundan anlaşılacağı üzere aşırı yasal düzenlemeler, tam da korumak istedikleri insanlara zarar veriyor. Zenginler ve iyi bağlantıları olanlar bu meşakkatli kurallar arasında işlerini hallediyor ya da istedikleri sonucu satın alabiliyorlar. İş ve çalışma yasalarının çok sıkı, işe eleman almanın ve işten çıkarmanın zor olduğu ülkelerde insanlar, özellikle de kadınlar iş bulmakta zorluk çekiyorlar.

IFC çalışması, "İyi bir yasa, sıfır yasa anlamına gelmez" diyor. "Yasal düzenlemelerin optimum noktası, sıfır değildir. Optimum nokta, çoğu ülkenin, özellikle de yoksul ülkelerin halen sahip oldukları düzenlemelerin daha azıdır." Bir: Rekabetçi piyasalarda yasal düzenlemeleri basitleştirin, mümkünse kaldırın. Tüketiciler ve işçiler için girişilecek rekabet, en iyi iş uygulamalarının kaynağıdır. Kurallara boğulmuş bir ekonomi, rüşvetçi bürokratların işine yarar. IFC çalışmasında, "Portekiz sıkı çalışma yasalarını esnetmek için iki kez değiştirmişken, yasalarını ondan örnek alarak çıkaran Angola'nın, dünyanın en sıkı çalışma yasalarına sahip olmasının hiçbir mantığı yoktur" deniyor. İki: Mülk sahipliği haklarının uygulanmasına odaklanın. De Soto'nun başlattığı bir girişim sonucunda Peru hükûmeti son on yılda 1,2 milyon kentsel işgalciye mülk sahipliği hakkı tanıdı. "Mülkiyet haklarının tanınması, ana babaların mülklerini korumak için evlerinde oturmaktan vazgeçerek çıkıp iş bulmaları sonucunu verdi. Bundan asıl yararı çocuklar gördü. Şimdi hepsi okula gidiyor." Üç: Yasal prosedürlerin tamamlanmasında interneti kullanın. İnternet bu süreci hızlandırır, şeffaflaştırır ve rüşvete çok daha az açık bir alan haline getirir. Dört: Mahkemeleri iş dünyasının meselelerine daha az karıştırın. IFC çalışmasında tavsiye edilen son ama belki de en önemli şey, "Reformu sürekli hale getirin... *Doing Business* çalışmasının göstergelerine göre sürekli reform uygulayan ülkeler, sürekli iyi performans gösteriyorlar."

IFC'nin kriterlerine ek olarak perakende reform, ülkenin tüm nüfusunun her düzeyde eğitim olanaklarına kavuşacak şekilde fırsatların yaygınlaştırılması ve eksikliği durumunda hiçbir reformun işe yaramayacağı lojistik altyapıya (yollar, limanlar, telekomünikasyon ve havaalanları) yatırım yapılmasını da içermeli. Gü-

nümüzde birçok ülkede telekomünikasyon sistemleri devletin tekelinde. Bu da hızlı internetin ve kablosuz bağlantının çok yavaş, uluslararası telefon görüşmelerininse pahalı olmasına yol açıyor. Telekom sektöründe perakende reform olmadan, diğer beş alanda perakende reform yapsanız da yeterli değildir. IFC kriterlerinin en ilginç tarafı, bunların genellikle Peru, Arjantin gibi ülkelere uygulanması gereken kriterler olarak görülmesine karşın, en kötü sonuçları alan iki ülkenin Almanya ve İtalya olmasıdır. (Almanya, raporun bazı bulgularını protesto etmişti.)

Luis de Calle, "Bizim zamanımızda rekabet, kapı komşumuzla yapılırdı. Bugün rakibimiz Japon, Çinli veya Fransız. Düz bir dünyada sıranızın neresi olduğunu gayet çabuk öğreniyorsunuz... Artık herkesle rekabet ediyorsunuz. Düz bir dünyada daha nitelikli olan daha çok kazanır. Kendinizi geliştirmezseniz, yerinizi başkası alacaktır ve bu başkası, yanı başınızdaki biri olmayacaktır" diyor.

Bu konuda farklı düşünüyorsanız, oyunun büyük oyuncularına soralım. Intel Yönetim Kurulu Başkanı Craig Barrett, "Birkaç istisna dışında eskiden bir üretim tesisini kuracak yer ararken öncelikle işgücü maliyeti, ulaşım, telefon, elektrik su gibi hizmetlere bakılırdı. Şimdi bu liste biraz daha genişledi. Artık tesisi kuracağımız yerin konumuna değil, mühendislik kaynaklarına, araştırma geliştirmeye, yani başka şeyler dışında entelektüel ve diğer kaynakların en etkin maliyetine bakıyoruz. Artık bu seçimi yapmakta özgürüz... Bugün istediğimiz her yere gidebiliriz. Her yer benim tedarik zincirimin bir parçası olabilir. Brezilya, Vietnam, Çek Cumhuriyeti, Ukrayna. Çoğumuz gayet basit bir nedenle ölçeğimizi birkaç ülkeye indirgiyoruz: Bunlardan bazıları vasıflı insanları ve pazarı aynı anda sunuyor. Bu ülkeler, Hindistan, Rusya ve Çin" diyor. Intel'in girmeyi düşündüğü her ülke için Barrett kendine aynı soruyu sorarmış: "Bu ülke bize hangi güçlü yönünü katacak? Hindistan ve Rusya'da ikinci sınıf bir altyapı, ama iyi bir eğitim düzeyi var. Bir sürü zeki insan var. Çin'de hepsinden biraz var. Çin'in altyapısı Rusya ve Hindistan'dan iyi. Şimdi Mısır'a gitseniz, bu ülkenin size sunacağı biricik kapasite nedir? Aşırı ucuz ücretler tamam, ama ya altyapı ve eğitim? Filipinler'de ve Malezya'da okuryazarlık oranı oldukça yüksek. Üretimde bile lise ya da üniversite mezunlarını işe alıyoruz. Altyapıları yok, ama iyi eğitimli bir insan havuzları var. Bunun üzerine inşa edecek bir şeyleriniz olmalı. Hindistan'a gittiğimizde bizden orada fabrika açmamızı istediler. 'Altyapınız

yok ki. Elektrikleriniz günde dört kez kesiliyor' cevabını verdik."

İnternet üzerinde çalışan *router*'lar üretmek üzere küresel bir tedarik zinciri kullandığı için farklı ülkelerden sürekli yatırım talebi alan Cisco Systems'in CEO'su John Chambers, "İstihdam, en eğitimli işgücü ile en rekabetçi ve yaratıcı altyapının ve ortamın sağlanmasına en çok destek olan hükûmet neredeyse oraya gidecek. Bu kaçınılmaz bir şey. Tabiî tanım gereği o ülkelerin insanları en iyi hayat standartlarına kavuşacak. Bu ülkelerin Sanayi Devrimi'ne öncülük eden ülkeler olması zorunlu değil" şeklinde bir ekleme yapıyor.

Perakende reform umudu bugün her zamankinden yüksek olmakla ve ülkeler bunu bilmekle beraber tüm ülkelerin reformları yapmadığını söylemek için etrafa şöyle bir bakmak yeterli. İdarî emirlerle veya otoriter yöntemlerle bir avuç insanın gerçekleştirebileceği toptan reformun tersine perakende reformların, mevcut ekonomik ve siyasî çıkarları sarsacaksa, çok daha yaygın bir halk desteğine ve parlamentoda kabul edilmesine ihtiyaç var.

Guillermo Ortiz, "Meksika'da, yapısal reformların ilk aşamasını yukarıdan aşağıya yaptık" diyor. "Sonraki aşama çok daha zor. Burada aşağıdan yukarıya çalışmalısınız. Demokratik bir ortamda reformları yapabilmek için yaygın bir uzlaşma sağlamanız gerekir" diyor. Venezuela'nın eski ekonomi bakanlarından, halen ***Foreign Policy*** dergisi editörü Moises Naim'e göre, uzlaşma sağlandıktan sonra reformların iç mantığını ve teknik tutarlılığını siyasî uzlaşmalara, çelişkilere ve kurumsal hatalara karşı çok daha kırılgan hale getirecek şekilde çok daha fazla aktör işin içine giriyor. "Bu aşamada reformları başlatan hükûmetin, kimi zaman konumuna sıkıca sarılmış, savunma pozisyonundaki bürokrasiyi aşması veya ona aldırmaması çok daha zor oluyor."

Peki bazı ülkelerde liderler bürokrasiyi ve halkı harekete geçirip titizlik isteyen perakende reformların önündeki bu engeli aşabiliyor da neden diğer ülkelerde bürokratların tuzağına düşüyor?

Kültür Önemlidir: Kültürselleşme[44]

Cevaplardan biri, kültür.

Bir ülkenin ekonomik performansını sadece kültürüne indirge-

44. Yazar burada, kendi türettiği, "*glocalization*" sözcüğünü kullanıyor. "Küreselleşme" *(globalization)* ile "yerelleşme" *(localization)* sözcüklerini birleştiriyor. (ç.n.)

mek, saçma bir şey. Ama birçok ekonomistin ve siyaset bilimcinin yapmak istediği gibi o ülkenin ekonomik performansını, kültürüne bakmadan analiz etmek de o derecede saçma. Oldukça tartışmalı bu konu, genelde tartışılması yanlış bir şey olarak görülüyor. Sonuçta da odanızda duran bir fil gibi gözünüzden kaçamayan ama üzerinde kimsenin laf etmek istemediği bir meseleye dönüşüyor. Ama ben, çok basit bir nedenle bu konuda bir şeyler söyleyeceğim: Dünya düzleştikçe ve işbirliği araçları etrafa daha çok dağılıp metalaştıkça, bu yeni araçları kendine uyarlayıp uygulama iradesi, yöntemi ve düşüncesi olan kültürler ile olmayan kültürler arasındaki açık, giderek daha büyük bir mesele haline gelecek. Bu iki kültür arasındaki açık güçlenecek.

Bu konudaki en önemli kitaplardan biri, ekonomist David Landes'in, *The Wealth and Poverty of Nations*'tur (Milletlerin Fakirliği ve Zenginliği). Landes kitapta, bazı ülkelerin sanayileşmeye adım atarken diğerlerinin atamamasında iklim, doğal kaynaklar, coğrafya gibi unsurların önemli rol oynamakla beraber anahtar başka bir faktörün daha etken olduğunu ileri sürüyor. Bu faktör, ülkenin kültürel değerleri.[45] Özellikle de çok çalışkan, tutumlu, dürüst, sabırlı, kararlı olma gibi değerlere sahip olmak ve değişime, yeni teknolojilere ve kadınların eşitliği fikrine açık olmak gibi değerler. Landes'in ekonomik performansı şekillendiren diğer unsurlar ile kültürel unsurlar arasında kurduğu bu dengeye itiraz edilebilir. Ancak ben, Landes'in kültür meselesini ön plana koyma konusundaki ısrarını ve bazı ülkelerin süregelen durgunluğunun nedenini sadece Batı sömürgeciliğine, coğrafî etkenlere veya tarihsel mirasa bağlanmasını reddedişini esin verici buldum.

Seyahatlerimde, kültürün özellikle düz dünyayla ilgili iki boyutu beni çok etkiledi. Biri, kültürünüzün ne kadar dışa dönük olduğu: Yabancı fikirlere, yabancı etkisine ne ölçüde açık? İyi kültürselleşebiliyor mu? Daha soyut diğer boyut ise, kültürünüzün ne kadar içe dönük olduğu. Yani, ulusal birlik duygusu, kalkınmaya yoğunlaşma duygusu hangi ölçüde? Yabancılarla işbirliği yapma konusunda toplumun kendine güveni var mı? Toplumun elitleri ne ölçüde geniş kitlelerin hayatına ilgi gösteriyorlar, memleketlerine yatırım yapmaya ne kadar hazırlar? Yoksa fakir vatandaşlarına kayıtsızlıkla yaklaşıp başka ülkelerde yatırım yapmakla daha mı çok ilgileniyorlar?

45. Buradaki sözcük, "*cultural endowment*". "*Endowment*", doğuştan gelen özel yetenekler, Tanrı vergisi nitelikler anlamına geliyor. (ç.n.)

Kültürünüz ne kadar doğal olarak kültürselleşiyorsa, yani yabancı fikirleri ve en iyi uygulamaları alıp kendi gelenekleriyle birleştiriyorsa, düz dünyada o kadar büyük bir avantaj yakalarsınız. Kültürselleşme, Hint kültürünün, Amerikan kültürünün, Japon kültürünün ve son zamanlarda da Çin kültürünün doğal bir yeteneği. Hintlilere bakın mesela; "Moğollar geldi, gitti; İngilizler geldi, gitti. Onların en iyi taraflarını alıp gerisini bıraktık. Hâlâ köri yiyoruz, kadınlarımız hâlâ sari giyiyor ve hâlâ birbirine sıkıca bağlı büyük aileler şeklinde yaşıyoruz" diyorlar. İşte en üst düzeyde kültürselleşme budur.

Hindistan Teknolojik Ticaret Derneği'nin Başkanı ve MphasiS CEO'su Jerry Rao, "Değişime açık kültürler bu dünyada büyük bir avantaja sahip" diyor. "Büyükannemin annesi cahildi. Büyükannem ikinci sınıfa kadar okudu. Annem ünivesiteye gitmedi. Kız kardeşim ekonomide yüksek lisans yaptı. Kızım ise şu anda Chicago Üniversitesi'nde okuyor. Bütün bunları, benim hatırlayabileceğim bir süreç içinde yaptık. Değişime hazırdık... Güçlü bir kültürünüz olmalı tabiî, ama aynı zamanda başkalarının bir şeylerini de benimsemeniz ve kendinize uyarlamanız gerekir. Kültürel dışlayıcılar, çok dezavantajlı konumdalar. Düşünün bakalım, Çin imparatoru Çin'deki İngiliz elçisini ülkeden kovunca kim zarar gördü? Çinliler. Dışlayıcılık tehlikeli bir şeydir" diyor.

Rao'ya göre açıklık, çok kritik bir şey. "Çünkü yetenekleri ve vasıfları nedeniyle başka insanlara saygı duymaya başlıyorsunuz. Dünyanın başka tarafında bir şey geliştiren birisiyle sohbet ederken *(chat)* renginin ne olduğunu görmüyorsunuz. İnsanlarla ırklarına, renklerine göre değil, vasıflarına ve becerilerine göre ilişki kuruyorsunuz. Eğer insanın geçmişine değil, vasıflarına ve performansına bakıyorsanız, zaman içinde yavaş yavaş insanoğluna bakış açınız değişir."

Birçok Müslüman ülkenin dünyanın düzleşmesiyle neden böyle kavgalı olduğunu açıklamamıza yardım eden bir düşünce. Karmaşık tarihi ve kültürel nedenlerle Müslüman ülkelerin birçoğu iyi kültürselleşmemiş durumda. Gerçi buna birçok istisna var: Türkiye, Lübnan, Bahreyn, Dubai, Endonezya ve Malezya. Ama bu ülkeler de her zaman daha laik Müslüman ülkeler olmuş. Bir kültürün sahip olabileceği en büyük avantajın benimsemek ve uyarlamak olduğu bir dünyada Müslüman âlem, İslam'ın ilkelerinin mevcut koşullar ışığında yeniden yorumlanması olan içtihadı kelimenin ger-

çek anlamıyla yasaklayan dinsel bir zümre tarafından yönetiliyor.

Bin Ladinciliğin kafa yapısını düşünelim. Suudi Arabistan'ı tüm yabancılardan ve yabancı etkisinden "temizlemek" istiyorlar. Bu, kültürselleşmenin ve işbirliğinin tam tersidir. Birçok Arap ülkesi hâlâ kabile kültürünün ve düşünce tarzının egemenliği altındadır. Kabile kafa yapısı ise işbirliğinin lanetlenmesidir. Bir kabile üyesinin düsturu nedir? "Ben ve kardeşim yeğenime karşı; ben, kardeşim ve yeğenim yabancıya karşı." Kültürselleşmecilerin, küresel tedarik zincirlerini kuranların düsturu nedir? "Ben, kardeşim ve yeğenim, üç çocukluk arkadaşım, Avustralya'dan dört, Pekin'den iki, Almanya'dan üç, Bangalore'den altı ve internette biraz önce tanıştığımız dört kişi hep birlikte, tek bir küresel tedarik zincirini oluşturuyoruz." Düz bir dünyada, insanların tanımadıkları, belki de asla tanışmayacakları insanlarla karşılıklı etkileşime girmesiyle birlikte emek, gittikçe daha gelişkin şekillerde parçalara ayrılıyor. Emeğin modern ve gelişkin bir bölümüne sahip olmak istiyorsanız, yabancılara daha çok güvenmelisiniz.

David Lantes, Arap-Müslüman dünyada belli bazı kültürel yaklaşımların, özellikle de kadınları hâlâ bir tehlike ve kirlilik kaynağı olarak görme, kamusal mekânlardan çekilmelerini ve ekonomik etkinlik göstermelerini engelleme yaklaşımlarının, birçok açıdan kalkınmaya engel oluşturduğunu ileri sürüyor. Bir kültür, bu yaklaşıma inanıyorsa, toplumun potansiyel verim kaynaklarından büyük bir kısmını kaybediyor demektir. Sadece öyle doğdukları için erkeklere bacıları ve toplumun diğer dişi üyeleri üzerinde bazı haklar ve ayrıcalıklar tanıyan bir sistem, erkekler için de kötüdür. Böylesi bir sistem erkeklere her şeye hakları olduğu duygusunu vereceği için, onları gelişmelerini, ilerlemelerini ve başarmalarını sağlayan her şeyden uzaklaştıracaktır. Landes bu tür ayrımcılığın Arap Ortadoğu ile sınırlı olmadığını da ekliyor. Tersine bu yaklaşımın izleri dünyanın her yanında, hatta gelişmiş sanayi ülkeleri olarak adlandırılan ülkelerde bile farklı derecelerde görülüyor.

Arap-Müslüman dünyanın kültürselleşmeye karşı direnişi, Arap yorumcuların son zamanlarda üzerine eğilmeye başladıkları bir olgu. Suudi Arabistan'da İngilizce yayımlanan günlük *Arab News* gazetesinin 5 Mayıs 2004 tarihli nüshasında, Suudi gazeteci Raid Kusti'nin "İlk Adımı Atmadan Ne Kadar Zaman Geçecek?" başlıklı bir yazısı yayımlandı.

"Suudi Arabistan'daki terör olayları, gündelik olaylar arasına gi-

riyor. Her seferinde bu olayların bitmesi için dua ediyorum, ama tersine giderek daha da kötüleşiyor. *Al-Riyadh* gazetesinin genel yayın yönetmeni Turki Al-Sudairi, bütün bunların nedenine ve terör faaliyetlerinin kökünü belirlemek için kullanılacak programa dair bir açıklama yaptı. Buna göre bu saldırıları yapan insanlar, yetmişli yıllarda Mekke'deki Mescidi Haram'ı işgal eden Cüheyman hareketinin[46] ideolojisini kabul ediyorlar. Kâfirlikle suçladıkları Batılıları (onlara göre Arap Yarımadası'ndan kovulmaları gereken insanlar) veya kendi yollarını izlemeyen Müslümanları öldürme konusunda kendilerini serbest hissetmelerini sağlayan bir ideolojileri var. Seksenlerde ve doksanlarda ortadan kaybolmuşlardı, ancak yıkıcı ideolojileriyle birlikte tekrar ortaya çıktılar. Al-Sudairi'nin sormayı unuttuğu bir soru var: Biz Suudiler, bu konuda ne yapacağız? Eğer ülke olarak, geçmiş yirmi yıllık dönemde yaptığımız gibi olayların kökenine inmezsek, aynı ideolojiye sahip başka bir grup insanın ortaya çıkması, sadece bir an meselesi. Bu canavarların ortaya çıkmasında bizim de payımız yok mu? Bırakın diğer İslamî düşüncelere hoşgörüyü, diğer inançlara hoşgörüden bahsetmeyen eğitim sistemimiz baştan aşağıya yeniden değerlendirilmelidir. Suudi kültürü ve hayat biçimlerini kabul etmediğimiz başkalarına kendimizinkini dayatmamız, yine değerlendirilecek konular arasındadır. Ayrıca dördüncü sınıftan on ikinci sınıfa kadar çocuklarımıza, dünyada başka medeniyetlerin de bulunduğundan ve bizim küresel bir topluluğun parçası olduğumuzdan hiç bahsetmeden tekrar tekrar İslam imparatorluğunu anlatmamız da yeniden değerlendirilmelidir."

İş ekonomiye geldiğinde bir ülkenin veya topluluğun en önemli erdemlerinden birinin hoşgörü kültürü olabileceği, kolayca unutuluyor. Hoşgörü kural olursa herkes gelişir, büyür. Çünkü hoşgörü güveni besler. Güvense yeniliklerin ve girişimciliğin temelidir. Bir grupta, şirkette veya toplumda güven düzeyi artsın, sadece iyi şeyler olur. İngiliz tarihçi Paul Johnson, 21 Haziran 2004 tarihinde *Forbes*'a yazdığı bir incelemede, "Çin şaşırtıcı ticarî ve sınai hamlesine ancak Mao Zedung'un nefret uyandıracak kadar hoşgörüsüz komünizm tarzının atılıp yerine, 'totaliter bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler' olarak adlandırılabilecek yeni bir tarzın gelmesiyle başlamıştır. Hindistan, buna bir başka örnektir. Hindu dini,

46. 1979 yılında Suudi yönetimini dinden uzaklaşmakla ve yozlaşmışlıkla suçlayarak Mescidi Haram'ı ele geçiren Cüheyman El Uteybi liderliğindeki hareket. İşgal, Pakistan'ın yardımıyla kanlı bir şekilde bastırıldı. (ç.n.)

yapı itibariyle hoşgörülüdür. Hatta aşırı hoşgörülüdür... Onlara bırakılsa Hintliler de (Çinliler gibi) bir topluluk olarak gelişip büyürler. Uganda'nın korkunç diktatörü İdi Amin tarafından ülkeden kovulduktan sonra hoşgörülü İngiliz toplumuna dahil olan Uganda'daki Hint nüfusunu ele alalım. Şimdi bu gruptaki milyonerlerin sayısı, İngiltere'deki diğer göçmen gruplardaki milyonerlerin sayısından fazladır. Onlar, tüm dünyevî varlıklarını yitirmiş insanların çok çalışarak, ailelerine bağlı kalarak ve eğitime önem vererek nerelere geldiklerinin çarpıcı örneğidir" diyor. Mağribîlerin egemenliğindeki İspanya'da olduğu gibi, İslam da bir zamanlar hoşgörü kültürüne sahipken ileriye gitmiş. Ama bugünkü biçiminde İslam, hoşgörü, değişim ve yenilik kültüründen yoksun dinî liderler tarafından ele geçirilmiş ve yorumlanmış. Johnson bu durumun, Müslüman ülkelerin çoğunda ekonominin geri kalmışlığına katkıda bulunduğunu söylüyor.

Burada tekrar düzlük katsayısına dönmüş oluyoruz. Doğal kaynakları olmayan ülkeler, insanlarının evrimi sayesinde yeni fikirlere açık olmak gibi bir alışkanlık geliştirmeye daha yatkın oluyorlar. Çünkü hayatta kalmalarının ve gelişmelerinin başka yolu kalmıyor.

İyi haber, kültürün sadece önemli olduğu değil, kültürün değişebileceği. Kültür, insanın DNA'sına kazınmış bir şey değil. Bir toplumun içinde bulunduğu çerçevenin (coğrafya, eğitim düzeyi, liderlik ve tarihsel tecrübeler) bir ürünü. Bunlar değişince kültür de değişiyor. Japonya ve Almanya, elli yıl içinde üst düzeyde militarist toplumlardan pasifist ve demokrasiye sadık toplumlara dönüştüler. Bahreyn, petrolü keşfeden ilk Arap ülkelerinden biriydi. Petrolü biten ilk Arap ülkesi oldu. Ve kadınların hem seçmen hem aday olarak katılabildiği meclis seçimi yapan ilk Arap Körfezi ülkesi oldu. Kültür Devrimi sırasında Çin, ideolojik bir kültür çılgınlığının pençesine düşmüş gibiydi. Oysa bugün pragmatizm denince akla Çin geliyor. Müslüman İspanya, dünya tarihinin en hoşgörülü toplumlarından biriydi. Suudi Arabistan ise günümüzün en hoşgörüsüz toplumlarından biri. Müslüman İspanya, insanların kendi yaratıcılıklarıyla yaşayabilecekleri bir ticaret kültürüydü. Bu yüzden başkalarıyla iyi geçinmeyi öğrendiler. Bugün Suudi Arabistan ise sadece petrol satarak yaşayabiliyor. Suudi Arabistan'ın komşusu Dubai, elindeki petrodolarları, ülkeyi Arap Körfezi'nin ticaret, turizm, hizmetler ve bilgisayar merkezi haline getirmede kullanan bir şehir devlet. Dubai dünyanın en hoşgörülü, koz-

mopolit yerlerinden biri. İnsana, orada camiden çok suşi bar ve golf sahası varmış gibi geliyor. Üstelik turistlerden vize bile istemiyorlar. Sonuç itibariyle evet, kültür önemlidir, ama genlerle değil şartlarla ve çevreyle iç içedir. Şartlar ve liderler değişir ve uyum sağlarsa, kültür de değişir ve uyum sağlar.

Elle Tutulamaz Şeyler

Yalnızca şehirlerin siluetini karşılaştırarak birçok şey anlatabilirsiniz. Birçok Hint kökenli Amerikalı gibi, fon yöneticisi Dinakar Singh de ailesini ziyaret için düzenli olarak Hindistan'a gider. 2004 kışında böyle bir ziyaret için Yeni Delhi'ye gitmişti. Onu birkaç ay sonra gördüğümde, Hint ekonomisinin ileri teknoloji sektörü dışında bütünsel olarak gereken yerde olmadığını fark ettiği anı anlattı.

"Yeni Delhi'de bir otelin altıncı katındaydım ve pencereden dışarı baktığımda kilometrelerce uzağı görebiliyordum. Neden? Çünkü Delhi'de asansörler için elektrik garantisi verilemiyor. Bu yüzden de şehirde fazla yüksek bina yok." Tabiî ki duyarlı hiçbir yatırımcı her an elektriklerin kesilebildiği, dolayısıyla yirmi kat merdiven çıkmanız gereken bir şehirde yüksek bina yapmak istemeyecekti. Bunun sonucu, şehirlerin enlemesine yayılması ve mekânın etkin olmayan biçimde kullanımıydı. Singh'e, anlattıklarının aklıma Çin'in Dalian şehrindeki bir olayı getirdiğini söyledim. 1998'de gittiğim Dalian'a 2004'te bir daha gidince şehri tanıyamamıştım. Çelik ve camdan yapılmış modern kuleler dahil o kadar çok yeni bina vardı ki, gerçekten 1998'de oraya gidip gitmediğimi düşünmeye başlamıştım. Sonra aklıma bir anım gelmişti. 1974 yazında Kahire'ye gitmiştim. Şehrin en önemli üç binası Nil Hilton, Kahire Kulesi ve Mısır TV binasıydı. Otuz yıl sonra Kahire'nin en önemli üç binası hâlâ onlardı. Kahire'nin silueti pek değişmemişti. Dalian'dan kısa bir süre önce, beş yıldır görmediğim Mexico City'ye gitmiştim. Şehri, hatırladığımdan daha temiz bulmuştum. Bunun da nedeni, valinin şehirde sürdürdüğü temizlik kampanyasıydı. Birkaç yüksek bina yapılmıştı, ama NAFTA anlaşmasının imzalanmasından on yıl sonra beklenebileceği kadar çok değildi. Binaların içindeki Meksikalı arkadaşlarımı biraz sıkıntılı buldum. Meksika'nın alışkanlıklarını yitirdiğini, eskisi gibi olmadığını ve insanların özgüveninin azalmaya başladığını anlattılar.

Delhi'de daima uzakları görebilirsiniz. Kahire'nin silueti daima aynıdır. Çin'de bir şehri bir yıl görmediyseniz, oradan hiç geçmemişsiniz gibi olursunuz. Mexico City'de ise, insanlar artık sonsuza kadar kendilerini kurtardıklarını ve köşeyi döndüklerini sandıkları anda, öbür yoldan gelen ve kendilerinden çok daha hızlı koşan Çin'e çarparlar.

Aradaki farkın açıklaması nedir? Ekonomik başarı için temel formülü biliyoruz: toptan reform, ardından perakende reform artı iyi yönetişim, eğitim, altyapı ve kültürselleşme becerisi. Bilmediğim, bilseydim hemen şişeleyip satışa çıkaracağım şey ise, bazı ülkelerin bütün bunları gerçekleştirmek için bütünlük içinde harekete geçerken, diğerlerinin neden bunu yapamadığı. Neden bir ülkenin şehirlerinde siluet bir gecede değişiyor da ötekinde yarın asırda değişmiyor? Bulabildiğim tek cevap, tanımlanabilir bir cevap değil; bu yüzden de *elle tutulamaz şeyler* diyorum. Bunlar esas olarak iki potansiyel: ekonomik gelişme için bir toplumun bir arada durma ve fedakârlık yapma yeteneği ve isteği ile cebini doldurmak ya da statükoyu korumak yerine elindeki gücü değişim için kullanan vizyon sahibi, ekonomik gelişme için ne yapılması gerektiğini bilen liderlerin varlığı. Kore ve Tayvan gibi bazı ülkeler enerjilerini ekonomik gelişmeye odaklayabiliyor gibi görünüyor. Mısır ve Suriye gibi ülkelerse ideolojilere veya yerel ihtilaflara saplanıp kalıyor. Bazı ülkeler, görevde bulundukları süreyi, ceplerini doldurmak yerine ülkesini modernleştirmeye çalışarak geçiren liderlere sahip. Bazı ülkeler ise cebini doldurarak bu zenginlikleri İsviçre'de emlaka yatıran rüşvetçi elitlere sahip. Hindistan'da teknoloji enstitüleri kuran liderler varken Pakistan'da böylesi liderlerin bulunmayışı, benim ancak elle tutulmaz şeyler olarak özetleyebileceğim tarihin, coğrafyanın ve kültürün sonucu. Bu elle tutulmaz şeyler kolay ölçülemese bile, gerçekten de önemli.

Bunu açıklamanın bildiğim en iyi yolu, Meksika ile Çin'i karşılaştırmak. Meksika, kâğıt üzerinde düz bir dünyada çok iyi gelişebilecek mükemmel bir konuma sahip. Dünyanın en büyük, en güçlü ekonomisinin hemen yanında. 1990'larda ABD ve Kanada ile serbest ticaret anlaşması imzalayarak bu iki dev ekonominin Latin Amerika'ya sıçrama tahtası olmaya hazırlanıyordu. Gelirinin üçte birini oluşturan petrol gibi değerli bir doğal kaynağa sahipti. Çin ise tersine binlerce kilometre uzakta, doğal kaynakları kısıtlı ve elli yıllık komünist yönetimden kalma borç yükünü taşıyan aşırı nü-

fuslu bir ülkeydi. On yıl önce bu iki ülkenin isimlerini gizleyip sadece profillerini çizip bahse girseydiniz, herkes Meksika'nın üzerine oynardı. Ama Çin, ABD'ye en çok mal ihraç eden ikinci ülke olarak Meksika'nın yerini almayı başardı. Üstelik Meksikalılar arasında bile var olan genel bir düşünceye göre, binlerce kilometre uzaktaki Çin, Amerika'ya giderek daha çok yakınlaşırken, Amerika'nın sınırdaşı Meksika ise bu ülkeden binlerce kilometre uzaklaşmış halde.

Asla Meksika'nın üzerini çizdiğim yok. Zaman içinde kaplumbağa adımlarıyla yürüyen Meksika, tavşan gibi koşan Çin'i geçebilir. Çin'in her an raydan çıkabilecek devasa siyasî dönüşümünü tamamlaması gerekiyor. Ayrıca Meksika, en girişimci Çinliler kadar Çinli olan girişimcilerle dolu. Zaten böyle olmasaydı 2003 yılında ABD'ye 138 milyar dolarlık mal satamazdı. Üstelik Çin'de, Meksikalı köylülerden daha az gelişmiş ve verimli olmayan bir sürü köylü yaşıyor. Ama bunların hepsini teraziye koyup tarttığınızda, Çin tavşan hızıyla koşarken, dünya düzleştiğinde birçok önemli doğal avantajla yarışa başlamış görünen Meksika, bunu yapamıyor. Neden?

Meksikalılar da bu soruya cevap arıyorlar. Bugünlerde Mexico City'ye giderseniz herkes size, "bir devin meme emme sesini" stereo duyduğunu söyleyecektir. Meksika'nın eski dışişleri bakanı Jorge Castenada, 2004 yılında bana, "Hindistan ile Çin'in arasında kaldık. Yüksek katma değerli ürünler dışında Çin'le rekabet etmemiz imkânsız. Çin'le rekabet edebileceğimiz hizmetler sektöründe ise arka ofisleriyle ve çağrı merkezleriyle birlikte, bu kez Hindistan vuruyor bizi" dedi.

Kuşkusuz Çin, bir dereceye kadar çıkar gruplarının ve arkaik pratiklerin üzerinden silindir gibi geçebilecek otoriter bir sisteme sahip olmanın avantajlarını yaşıyor. Pekin liderliği, ister yeni yol inşa etmek olsun, ister Dünya Ticaret Örgütü'ne girmek, yukarıdan aşağıya çeşitli reformlar için talimat verebiliyor. Günümüzde Çin'in, enerjisini toplayıp perakende reformlar üzerine odaklanma becerisi şeklindeki elle tutulamaz değeri, Meksika'dan daha iyi. Çin otoriter bir devlet olabilir. Ama bu, güçlü devlet kurumlarına, anahtar pozisyonlara gelecek insanları liyakate göre atayabilen bir bürokrasiye ve ortak bir heyecana sahip oldukları gerçeğini değiştirmiyor. Amacı devletin çıkarını korumak ve kollamak olan bürokratların terfi ettirilmesini sağlayan Mandarin geleneği, Çin'de hâlâ canlı ve güçlü. Artık bir klasik haline gelen *Tarihin Sonu ve Son İnsan* adlı kitabın

yazarı Francis Fukuyama, "Çin'in iyi bir liyakat sistemi vardır. Bu sistem, Japonya'ya ve Kore'ye de taşınmıştır" diyor. "Devlet memurlarının hepsinde temel bir 'devletin bekası' anlayışı vardır ve tüm memurlardan devletin uzun vadeli çıkarlarını gözetmesi beklenir."

Meksika ise 1990'larda esas olarak tek parti egemenliğindeki otoriter bir devletken, çok partili demokrasiye dönüştü. Bu yüzden de mikro düzeyde enerjisini perakende reformlara yöneltmek için çok daha yavaş, ama daha meşru ve demokratik bir süreçten geçmesi gerekti. Başka bir anlatımla, değişimi gerçekleştirmek isteyen bir başkanın, bir emirle bunu yapabilen seleflerine göre çok daha fazla çıkar grubunu bir araya getirmesi gerekiyordu. İster sendikalar olsun ister egemenler, bu grupların çoğunun çıkarları statükodaydı. Üstelik reformları boğabilecek güce sahiptiler. Ayrıca Latin Amerikalı komşularının çoğu gibi Meksika'da da devlet, esas olarak ulusal çıkarları değil, egemenlerin yerel çıkarlarını hayata geçiren bir mekanizma olarak köklü bir tarihe sahipti.

Elle tutulamaz değerlerin bir başkası, kültürünüzün eğitime ne kadar değer verdiğidir. Hindistan ve Çin'de aileler eskiden beri çocuklarına, seçebilecekleri en iyi mesleğin doktorluk veya mühendislik olduğunu söylerler. Meksika'da ise bu tavsiyenin hayata geçmesini sağlayacak okullar inşa edilmedi. Bugün Hindistan'ın ve Çin'in ellişer bin öğrencisi ABD'de okuyor. Ülkelerinden buraya gelirken tam on iki zaman dilimi geçiyorlar. Bunlardan daha küçük bir ülke olmakla beraber çok daha yakında bulunan Meksika'nın ise ABD'de sadece on bin öğrencisi okuyor. Meksika, İngilizce konuşulan dünyanın en büyük ekonomisinin sınırdaşı. Ama İngilizce öğretmek için yoğun kurslar, büyük kampanyalar düzenlemediği gibi İngilizce'yi ABD'de öğrenmek isteyen öğrencilerine de çok fazla burs vermiyor. Başkan Zedillo, Meksika'nın siyasî sisteminde, küreselleşmenin tehdit ve fırsatları ile Meksikalı gençlerin bunlara hazır olmasını sağlayabilecek şekilde eğitilmesi arasında bir "bağlantı kurulmadığını" söylüyor. Hintliler ve Çinliler gibi herhangi bir Amerikan üniversitesinde Meksikalı öğrencilerin çoğunlukta olduğunu görebilmek için uzun süre beklemek gerekecek.

Vicente Fox hükûmeti, Meksika ekonomisini daha verimli ve esnek bir yapıya kavuşturmak amacıyla perakende reform yapılacak beş alan belirlemişti: işçi almayı ve atmayı kolaylaştıracak bir işgücü piyasası reformu, mahkemelerin daha az rüşvetçi ve daha az kaprisli olmasını sağlayacak bir adlî reform, siyaseti rasyonel

temellere oturtacak bir seçim sistemi ve anayasa reformu, ülkenin hareketsiz vergi tahsilatını artıracak bir vergi tahsilat sistemi reformu ve büyük petrol üreticilerinden olan Meksika'nın Amerika'dan doğalgaz ve benzin ithal etmesi çılgınlığını engellemek üzere enerji ve elektrik sektörlerini yabancı yatırıma açacak bir enerji reformu. Ama bu girişimlerin hemen hepsine, Meksika meclisinde köstek olundu.

Sadece Meksika ve Çin örneklerine bakarak, demokrasinin perakende reformlara engel teşkil ettiği sonucuna varılabilir. Ama bana göre bunu söylemek, sonuca erken varmaktır. Bence burada asıl mesele, liderliktir. Gerekeni yaparken halkını perakende reformlara odaklanmış halde tutabilen liderlerin bulunduğu (akla hemen Margaret Thacher'ın İngilteresi geliyor) demokrasiler olduğu kadar, zor kararları almamak için uzun süre yalpalayan demokrasiler de (örneğin modern Almanya) var. Hedefe yönelen otokrasiler (modern Çin) olduğu gibi, halkından fedakârlık istemekten korkacak ölçüde gayrimeşru liderlere sahip otokrasiler (Zimbabwe) de var.

Başkan Zedillo, genel olarak Meksika'nın ve Latin Amerika'nın "inanılmayacak bir potansiyele" sahip olduğunu söylüyor. "Bundan otuz yıl önce Latin Amerika herkesin önündeydi. Ama 25 yıldır olduğumuz yerde duruyoruz. Diğerleriyse gelip bizi geçtiler. Siyasî sistemimiz, bu (perakende reform) düşünceyi ele alıp kendine uyarlayarak uygulayabilecek bir sistem değil. Hâlâ tarih öncesini tartışıyoruz. Sanki 1960'lardaymışız gibi bir sürü şeyi çantada keklik görüyoruz. Yakın zamana kadar Latin Amerika'da serbest piyasa denilen şeyden bahsedemezdiniz." Çin'in her geçen ay daha da hızlandığını söyleyen Zedillo, "Oysa biz, tüm insanoğlu için ciddi aciliyet taşıyan en temel reformlar için bile yıllardır tartışıp duruyoruz. NAFTA'dan beri Meksika'yı ABD'ye bağlayan kaç tane otoyol inşa edildi? (Hiç.) Devlet harcamalarından yararlanan bir sürü insan vergi ödemiyor. Devletin hizmet verebilmesinin tek koşulu, insanların daha yüksek vergi ödemesini sağlamak, ama o zaman da ortaya popülizm denen şey çıkıyor ve her şeyi bitiriyor" diye konuşuyor.

Bir Meksika gazetesinde, Converse ayakkabı firmasının Meksika zamkı kullanarak Çin'de ayakkabı ürettiğine dair bir haber çıkmış. Başkan Zedillo, "Haber, neden zamkımızı onlara verdiğimizi sorguluyordu. Ama burada doğru yaklaşım, onlara nasıl daha fazla zamk satabileceğimiz olmalıydı. Daha beyinlerdeki engelleri tam kaldıramamışız" diyor.

Meksika, ihracata yönelik sanayilerini modernize etmediği için başarısız olmuş değil. Meksika, Çin karşısında zemin yitiriyor, çünkü Çin, özellikle bilgi işçilerini eğitme konusunda çok hızlı ve kapsamlı bir değişim geçirdi. Danışman Daniel H. Rosen, *The International Economy* adlı dergide yayımlanan (Bahar 2003) bir çalışmasında, Meksika ile Çin'in, küresel ihracatın hızla arttığı 1990'lı yıllarda oto yedek parçasından elektroniğe, oyuncaklardan spor ürünlerine kadar aynı sektörlerde ihracat paylarını artırdığını, ama Çin'in payının daha hızlı arttığını söylüyor. Bunun tek nedeni, Çin doğru şeyi yaparken, sürekli mikro reformlarla rekabetçiliğini keskinleştirmeyen Meksika'nın yanlış politika izlemesi değil. Meksika, her şeyin olması gerektiği gibi yapıldığı, Amerika'ya yakınlığının avantajlarını kullanabilen Monterrey gibi rekabet adaları yaratmasını bilmiş, ama bu rekabet adalarını ülkenin kalan kısmıyla birleştirmeyi bilememiş. Bu durum, 1996-2002 arasında Küresel Rekabet Gücü Raporu'nda (Global Competitiveness Report) Çin'in notu sürekli yükselirken Meksika'nın notunun düşmesini açıklamakta yardımcı olabilir. Çin'in başarısının tek nedeni, Rosen'a göre ucuz işgücü değil. Çin'in eğitim, özelleştirme, altyapı, kalite kontrolü, başarılı orta düzey yöneticiler ve yeni teknolojilerin kullanılması gibi avantajlarının da katkısı var.

Rosen, "Böylece Çin, Meksika'nın yemeğini yiyor. Ama bunun asıl nedeni, başarısından faydalanmak ve ucuz işgücünün kendisi bir reform olan Çin'e oranla daha kapsamlı reformlar yapmak için halkını ikna etmek konusunda Meksika'nın beceriksizliğidir" diyor. Başka bir anlatımla, bu reform, perakende reform. *Doing Business in 2005* raporuna göre Singapur'da yeni bir şirket kurmak 8, Türkiye'de 9 gün sürerken, Meksika'da 58 gün sürüyor. Meksika'da bir mülkü tescil ettirmek 74 gün sürüyor. ABD'de bu sayı, 12. Meksika'da kurumsal vergi oranı, yüzde 34; Çin'in iki katı.

McKinsey Quarterly raporu "Ucuz İşgücünün Ötesinde"ye (Beyond Cheap Labor) göre Çin, WTO'ya katılıp dünyanın düzleşmesinin nimetlerini tadarken, Meksika'da 270.000 montaj işçisi işinden oldu, yüzlerce fabrika kapandı. Raporun, Çin tarafından sıkıştırıldığını hisseden Meksika'ya ve diğer orta gelirli ülkelere asıl tavsiyesi şöyle: "Bu ülkeler istihdamın Çin'e kaymasına takılıp kalmak yerine, ekonomik hayatın gerçeğini hatırlamalıdır: Hiçbir yer sonsuza kadar dünyanın en ucuz üreticisi olarak kalamaz. Çin bile günün birinde bu sıfatı kaybedecektir. Meksika ve diğer orta gelir dü-

zeyindeki ülkelerin düşük ücretli istihdamı korumaya çalışmak yerine daha yüksek katma değerli istihdam yaratmaya odaklanması gerekir. Ancak daha yüksek katma değer yaratan faaliyetlerde bulunan daha verimli şirketler, daha az verimli şirketlerin yerini aldığında orta gelirli ülkeler kalkınma yolunda devam edebilirler."

Kısacası Meksika'nın gelişmesinin tek yolu, Meksika'yı olduğu kadar Amerika'yı da geçmeye çalışan Çin'i aşağıya değil, yukarıya doğru geçebilecek perakende reformlar içeren bir strateji geliştirmesidir. Ancak böylesi bir zirve yarışını kazanmak, elle tutulamaz değerlere odaklanmayı ve belli bir irade sergilemeyi gerektirir.

Düzleşen dünyada temel gereklilikleri yerine getirmekle kalmayıp elle tutulamayan değerlerini de doğru kullanan rakiplerle karşı karşıyaysanız, hayat standardınızı kolay yükseltemezsiniz. Çin sadece zengin olmak istemiyor. Çin sadece GM arabalarını nasıl üretebileceğini öğrenmek istemiyor. Kendisi GM olmak ve GM'i safdışı bırakmak istiyor. Bundan kuşku duyan biri varsa, gidip genç Çinlilerle biraz konuşsun.

Meksika Gelişme Araştırmaları Merkezi (Center of Research for Development) Başkanı Luis Rubio, "Kendinize ne kadar güvenirseniz mitleriniz ve kompleksleriniz o kadar azalır. 1990'ların başlarında Meksika'daki en iyi şeylerden biri, Meksikalıların bunu yapabileceklerini düşünmeleriydi" diyor. Ancak hükûmetin reformları durdurmasıyla bu özgüvenin büyük bir kısmı geçtiğimiz zaman zarfında yitirildi. Rubio, "Özgüven eksikliği, bir ülkenin geçmişini ağzında sakız etmesine neden olur. Meksika'nın özgüveninin eksik olması, tüm vatandaşların, ülkelerini ABD'nin temizleyeceğine inanması anlamına geldi" diyor. NAFTA'nın Meksika'nın özgüveni için bu kadar önemli olmasının nedeni, buydu. "NAFTA'nın başardığı şey, Meksikalıların içe ve geriye dönük değil, dışa ve ileriye dönük düşünmelerini sağladı. Ama NAFTA, mimarları tarafından bir başlangıçtan çok bir son olarak görüldü. Siyasî ve ekonomik reform sürecinin sonu addedildi" diyor ve ekliyor Rubio: "Meksika'nın, kendisini ileri götürecek bir stratejisi yoktu."

Will Rogers bunu çok daha önce söylemişti: "Doğru yolda olsanız bile orada oturup kalırsanız sizi geçerler." Dünya düzleştikçe daha da hızlı geçecekler. Meksika toptan reformlar sayesinde doğru yola girmişti ama sonra, birçok nedenden ötürü orada oturup kaldı ve perakende reformları savsakladı. Meksika orada oturdukça çok daha gerilerde kalacaktır. Ve kaldığı o noktada yalnız olmayacaktır.

Şirketler ve Düz Dünya

10

Şirketler Ne Yapıyor?

Karışıklıkta sadelik vardır;
Dağınıklıkta, uyum.
Her zorluğun içinde bir fırsat bulurum.

- Albert Einstein

Bu kitap için röportajlar yaparken farklı şirket yöneticilerinden hep aynı cümleyi duydum. Tuhaftı. Sanki söz birliği etmişçesine hep aynı şeyi söylüyorlardı: "Sadece birkaç yıl içinde..." Birbirinden çok farklı şirketlerde, büyüklü küçüklü firmalarda çalışan girişimciler ve yenilikçiler, tekrar tekrar, "sadece birkaç yıl içinde" daha önce hayalini bile kurmadıkları şeyleri başardıklarını veya daha önce gerekliliğini akıllarına bile getirmedikleri şeyleri yapmak zorunda kaldıklarını anlatıyorlardı.

Bu girişimcilerin ve CEO'ların üçlü yakınlaşmanın gereklerini yerine getirdiğine inanıyorum. Hepsi de şirketlerini büyütecek ya da bu yeni ortamda hayatta kalmasını sağlayacak bir strateji geliştiriyordu. Bireylerin nasıl dünyanın düzleşmesiyle başa çıkabilmek için kendi stratejilerini geliştirmesi gerekiyorsa, şirketlerin de geliştirmesi gerekiyor. Ekonomi hocam Paul Romer her zaman, "Herkes büyümek ister, ama kimse değişmek istemez" der. Maalesef bunlardan biri olmadan öteki de olmaz. Özellikle de dünyanın böylesi dramatik bir değişim geçirdiği 2000 yılından itibaren. Eğer düz dünyada büyümek ve ilerlemek istiyorsanız, nasıl değişeceğinizi öğrenmeli ve kendinizi buna uyarlamalısınız.

Ben işletme yönetimi kitapları yazmıyorum. Bu kitap da iş hayatında başarının yollarını anlatan bir kitap değil. Ama kitabım için araştırmalar yaparken öğrendiğim bir şey var; o da günümüzde ilerlemeyi, gelişmeyi başaran şirketlerin üçlü yakınlaşmayı en

iyi anlayan ve buna direnmek yerine üstesinden gelebilecek stratejileri geliştirebilen şirketler olduğu.

Bu bölümde bu şirketlere dair bazı kural ve stratejileri vurgulamaya çalışacağım:

***Kural 1:** Dünya düzleştiğinde, siz de düzleştiğinizi hissedince bir kazma alıp kendi içinizi kazın. Duvarlar örmeye çalışmayın.*

Bu önemli dersi Minnesotalı en iyi arkadaşlarım Jill ve Ken Greer'dan aldım. Hindistan'a gittiğimde dünyanın düzleştiğini sezmiştim, ama ne kadar düzleştiğini, ancak köklerime dönüp Minnesotalı arkadaşlarımla konuştuktan sonra fark ettim. Yirmi beş yıl kadar önce Jill ve Ken (kardeşi Bill'den daha önce bahsetmiştim), kendi multimedya şirketleri Greer&Associates'i kurdular. Şirket, televizyon reklamları hazırlıyor ve perakende satış katalogları için fotoğraflar çekiyordu. Jill ve Ken, Minneapolis'te grafik sanatçıları ve web tasarımcıları dahil kırktan fazla elemanı, kendi stüdyoları ile yerel ve ulusal düzeyde küçük bir müşteri portföyü olan güzel bir şirket yarattılar. Orta büyüklükte bir şirket olarak Greer'ın hep iş peşinde koşturması gerekiyordu, ama sahibi Ken'in her zaman iyi bir hayat yaşamasını sağladı.

2004 Nisan ayının başlarında Ken ile Jill, karımın ellinci yaşgününü kutlamak için Washington'a gelip bir hafta sonu bizde kaldılar. Ken'in aklının sürekli işinde olduğunu söyleyebilirim. Bir sabah Virginia kırlarında uzun bir yürüyüş yaptık. Ben ona kitabımdan, o da bana işinden bahsetti. Bir süre sonra gördük ki ikimiz de aslında aynı şeyden bahsediyoruz: Dünya düzleşmişti. Üstelik bu o kadar hızlı olmuştu ve Ken'in işini öyle derinden etkilemişti ki hâlâ buna ayak uydurmakla uğraşıyordu. Daha önce asla rastlamadığı türde ve ölçüde bir rekabet ve fiyat baskısı altında kaldığını gayet iyi biliyordu.

"Ah şu serbest çalışanlar *(freelancer)* yok mu" dedi, onlar sanki birdenbire işinin başına çöküp gözle görünen her şeyi yiyip bitiren bir çekirge sürüsü gibi. "Artık serbest çalışanlarla rekabet ediyoruz! Daha önce serbest çalışanlarla hiç rekabet etmemiştik; rakiplerimiz her zaman bizim büyüklüğümüzde ve kapasiteleri bize benzeyen şirketler olurdu. Birbirimizden biraz farklı yöntemlerle aynı şeyleri yapardık ve herkes kendine yaşayacak bir niş bulurdu." Oy-

sa bugün, her şey tamamen değişti. "Rakiplerimiz sadece rekabetlerine alışık olduğumuz şirketlerden oluşmuyor. Artık küçük, orta ve büyük ölçekteki tüm işleri yapabilme kapasitesine sahip dev şirketlerin yanı sıra evlerinde oturup günümüz teknolojisini ve yazılımlarını kullanarak teorik olarak ofiste çalışan bir insanın yapabileceği her şeyi yapabilen serbest çalışanlarla rekabet halindeyiz. Bir müşterinin bakış açısına göre, dev bir şirketin işi alıp bir veledi bilgisayarın başına oturtması, bizim işi alıp bir veledi bilgisayarın başına oturtmamız ve bir veledin kendi bilgisayarının başına oturması arasında, ortaya çıkan iş açısından ne gibi bir farklılık var?.. Teknoloji ve yazılım o düzeye geldi ki hepimiz aynı görüntüyü veriyoruz. Önemli şirketlerde çalışıp tecrübe kazandıktan sonra ayrılıp serbest çalışmaya başlayanlara, sadece geçen ay üç iş kaptırdık. Müşterilerimiz hep aynı şeyi söyledi: 'Firmanız son derece kaliteli. Ama John da son derece kaliteli. Üstelik John daha ucuz.' Eskiden başka şirkete müşteri kaptırınca fena olurduk. Şimdi başka bir *kişiye* müşteri kaptırıyoruz!"

"Bu değişim ne kadar hızlı oldu?" diye sordum.

İşlerinin büyük bir kısmını fotoğraf çekimi oluşturuyor. Kataloglar için ürün ve model çekimi yapıyorlar. Yirmi beş yıldır müşteriden işi Greer&Associates olarak alıyorlarmış. Müşteri tam olarak nasıl bir şey istediğini anlattıktan sonra Greer ekibinin doğru görüntülerle kapısını çalması konusunda onlara "güveniyormuş". Bütün profesyonel fotoğrafçılar gibi Greer da önce yaratıcı içgüdünün doğru kullanılıp kullanılmadığına bakmak için Polaroid makineyle çekim yapıp ardından asıl fotoğrafı çekiyormuş. Fotoğraflar çekildikten sonra Greer filmleri renk ayrımı için bir fotoğraf laboratuvarına gönderiyormuş. Eğer filmde bazı oynamalar yapılacaksa, bu konuda uzmanlaşmış başka bir laboratuvara gönderiyormuş.

Greer, "Çektiğimiz filmlerde yapılacak oynamaları, kendimizin yapmaması gerektiğine yirmi yıl önce karar vermiştik. Bu konudaki teknik işlemi, teknolojisi, eğitimi, uzmanlığı ve bu alandan para kazanma hevesi olanlara bırakabilirdik. Biz paramızı, çektiğimiz fotoğraflardan kazanmak istiyorduk. Bu o zamanlar gayet iyi bir fikirdi. Bugün de iyi bir fikir olabilir, ama artık geçerli bir fikir değil" diyor.

Neden? Çünkü artık dünya düzleşti ve analog işlemler artık dijital, sanal, mobil ve özel hale geldi. Son üç yıl içinde profesyonel fotoğrafçılara yönelik dijital fotoğraf makineleri öyle yeni bir teknolojik düzey yakaladılar ki geleneksel fotoğraf makinelerinden

üstün olmasa bile en azından onlarla eşit bir duruma geldiler.

"Böylece biz de farklı makineleri deneyip eski analog makinemize en çok benzeyenini seçtik. Canon D1. Bizim eski makinenin aynısıydı. Tek farkı, içinde bir bilgisayar ile arkasında çektiğimiz fotoğrafı bize gösteren bir ekranının olmasıydı. Tamamen aynı objektifleri kullanıyor, makineyi tamamen aynı şekilde ayarlıyorsunuz. Obtüratör hızı ve açıklığı tamamen aynı ergonomiye sahip. Tamamen eski fotoğraf makineleri gibi çalışan ilk profesyonel dijital makine buydu. Onu bulmamız önemli bir andı.

Bu makineyi aldıktan sonra ilk zamanlarda kendimizi müthiş özgürleşmiş hissettik. Fotoğrafçılığın tüm heyecanı vardı. Üstüne üstlük film bedavaydı. Djiital olduğu için film alıp o filmi çekimden sonra laboratuvara götürüp işi bittikten sonra bize gelmesini beklemiyorduk. Dışarıda çekim yapıyorsak çektiğimiz şeyi anında görebiliyorduk. Bir tür elektronik Polaroid'di. Daha önce çektiğimiz fotoğrafın yaratmaya çalıştığımız görüntü olup olmadığını kontrol eden bir sanat yönetmenimiz vardı, ama film basılana kadar bunu başarıp başaramadığımızı asla anlayamıyorduk. Herkes birbirine inanmak, güvenmek zorundaydı. Müşterilerimiz bize para ödüyorlardı, çünkü sadece fotoğraf makinesinin düğmesine basmakla kalmayıp, görüntüyü nasıl şekillendireceğini ve fotoğraf karesine nasıl yerleştireceğini iyi bilen bir uzmana ihtiyaçları olduğunu hissediyorlardı. Ve bunun için bize *güveniyorlardı.*"

Bu yeni özgürlük ve yaratıcılık ortaya çıkalı, yaklaşık bir yıl olmuş. Ken ve ekibinin özgürleştirici saydığı bu teknoloji, aslında köleleştirici de olabilir. "Sadece fotoğrafı çekip istenen artistik ifadeyi yakalamakla kalmayıp, fotoğraf teknolojisiyle de ilgilenmemiz gerektiğini fark ettik. Artık bizim bir laboratuvar olmamız lazımdı. Bir sabah yataktan kalktık ve, 'artık biz de laboratuvarız' dedik."

Bu nasıl oldu? Greer, dijital makine sayesinde çektiği görüntüleri bir bilgisayara yükleyebiliyor ve sihirli bir yazılım ve donanım yardımıyla, yeni ortaya çıkan işlevlerin hepsini yapabiliyor. "Böylece fotoğrafçılığımızın yanına renk ayrımcılığı ve fotoğraf laboratuvarlığı da eklendi." Teknoloji bunu mümkün kılınca, müşteri de bunu istiyor. Çünkü artık Greer, fotoğrafı, tedarik zinciri içinde daha ileri noktalara kadar kontrol edebilir hale geldi. Müşteri de bunu yapması *gerektiğini*, fotoğrafı kontrol etmek *zorunda olduğunu* söylüyor. Sonra artık her şey dijital olduğu ve onun kontrolüne girdiği için, görüntünün fotoğrafını çeken kişiler olarak artık bu hiz-

meti de vermeleri gerektiğini dile getiriyor. "Müşteri, 'Sana bunun için ek ödeme yapmam' diyor. Eskiden müşteri fotoğrafı görmeden, fotoğraflardaki kusurları temizleme işini dışarıya verirdik. Ama artık bu işi de biz yapmak zorundayız. Artık müşteri, fotoğrafı görmeden kusurların temizlenmesini yine bizden bekliyor. Yirmi yıldır sadece sanat fotoğrafçılığıyla ilgilendik. İşimiz, renk, ışık, kompozisyon, duygu ve çektiğimiz mankenleri makine karşısında rahatlatmaktı. Bu alanda hâlâ iyiyiz. Ama artık başka konularda da iyi olmayı öğrenmemiz gerekiyor. İmzayı atarken işin içinde bunlar yoktu, ama rekabetçi piyasa ve teknoloji bizi buna zorluyor."

Greer, şirketinin tüm işlerinin benzer bir düzleşme sürecinden geçtiğini ekliyor. Film çekimi dijitalleşince piyasa ve teknolojinin zorlamasıyla kendi filmlerinin kurgucusu, grafik stüdyosu, ses stüdyosu ve DVD üretim birimi dahil olmak üzere her şeyi kendilerinin üstlenmesi gerekmiş. Eskiden bu işlevlerin her birini farklı bir şirkete yaptırırlarmış. Şimdi tüm bu tedarik zinciri küçülüp bir bilgisayarın masaüstüne indirgenmiş. Aynı şey şirketin grafik işleri için de geçerli: Greer&Associates, dizgicisi, çizeri, hatta dijital renkli yazıcıları olduğu için matbaa bile olmak durumunda kalmış. "Bu durumda işlerin kolaylaşması beklenir. Oysa ben McDonald's'a gidip hamburgerimi alıp yiyip çıkmak yerine, servisimi yapıp masamı temizleyip bulaşığımı yıkamak zorunda kalmış hissediyorum kendimi.

Sanki teknoloji üreticileri ile müşterilerimiz bir araya gelip tüm farklı işlerin taşeronluğunu bize vermişler gibi. Ayak direyip, 'Bunların hepsi için ayrı ödeme yapmanız lazım' dediğimiz anda arkamızdan biri çıkıp, 'Ben yaparım' diyecektir. Yani verdiğimiz hizmet önemli oranda artmasına karşın aldığımız para ya aynı kaldı ya da aşağı indi."

Buna metalaşma denir ve üçlü yakınlaşmanın ardından bir sürü sektörde giderek hızlanarak yaşanan bir süreçtir. Analog işlemler dijitalleştikçe, sanallaştıkça, mobil hale geldikçe ve özelleştikçe, daha çok iş ve işlev standartlaşıyor, dijitalleşiyor. Böylece çok daha kolaylaşıyor ve çok daha fazla oyuncunun oyuna girmesine imkân sağlar hale geliyor.

Greer'a göre her şey aynı ve arz fazlaysa müşterinin önünde pek çok seçenek oluyor, ama doğrusunu seçebileceği bir zemin de kalmıyor. Böyle olduğu zaman artık siz de meta haline geliyorsunuz. Vanilya oluyorsunuz.

Neyse ki Greer, metalaşmaya hayatta kalmasını sağlayabilecek

tek stratejiyle cevap vermiş: duvar değil, kazma. O ve ortakları kazmaları kapıp şirketin özgücünü keşfetmek için kendi içlerinde bir kazı yapmışlar. Şirketlerinin düz bir dünyada ileri gitmesini sağlayan esas enerji kaynağı da bu olmuş. "Şimdi sattığımız şey, stratejik kavrayışlar, yaratıcı algılamalar ve sanatsal içgüdümüz. Esin gücümüzü ve yaratıcılığımızı satıyoruz; kişiliğimizi satıyoruz. Özgücümüz, artık hiçbir zaman dijitalleşmeyecek bu şeylerde. Biliyorum ki şimdiki ve gelecekteki müşterilerimiz sadece ve sadece bunlar için bize gelecek, bunlar için bizimle devam edeceklerdir... Bu yüzden de teknolojik işleri artık daha çok dışarı yaptırıyor, daha çok yaratıcı düşünür işe alıyoruz."

Greer, eskiden çoğu şirketin, "teknolojinin ardına gizlendiğini" söylüyor. "Çok iyi olabilirdiniz, ama en iyi olmanıza gerek yoktu, çünkü tüm dünyayla rekabet ettiğinizi asla düşünmüyordunuz. Oralarda bir yerde ufuk çizgisi vardı ve kimse o çizginin ötesini göremiyordu. Ama sadece birkaç yıl içinde bizim sokaktaki şirketlerle rekabetten dünyadaki tüm şirketlerle rekabete geçtik. Üç yıl önce Greer&Associates'in İngiltere'deki bir şirkete müşteri kaptırması, düşünülmeyecek bir şeydi. Ama bu da oldu. Artık herkes herkesin ne yaptığını görüyor ve herkesin elinde aynı araçlar var. Yani şimdi en iyi, en yaratıcı düşüncenin senden çıkması gerekiyor."

Artık masaya sadece vanilyalı dondurma koyamazsın. Greer, "Eşi olmayan bir şey önermek zorundasın" diyor. "Artık Çikolatalı Kurabiye, Vişneli Vicdan veya Tombul Maymun (Ben&Jerry dondurmacısının, vanilyalı olmayan dondurmalarına verdiği isimler) gibi şeyler yapabilmelisin. Eskiden iş, senin ne yapabileceğine bakardı. Müşteri sana, 'Şunu yapabilir misin, bunu yapabilir misin?" diye sorardı. Artık iş, çok daha fazla yaratıcılığa ve kişiliğe bakıyor... Artık her şey, hayal gücüne dayanıyor."

Kural 2: *Küçük, büyük oynayacak... Düz dünyada küçük şirketlerin gelişmesinin bir yolu, büyük oynamayı öğrenmektir. Küçüklerin büyük oynamasının anahtarıysa daha ileriye ve daha derine, daha süratli ve daha kapsamlı gidebilmek için yeni işbirliği araçlarından daha hızlı faydalanmaktır.*

Bu kuralı anlatmak için, bir başka arkadaşımın, Arabistan'da yaratılan ve Nasdaq'da kote edilen dünyanın ilk ve tek Arap şirketi olan lojistikçi Aramex'in CEO'su Fadi Ghandour'un hikâyesinden

daha uygun bir yol düşünemiyorum. Lübnan asıllı Ghandour ailesi 1960'larda Ürdün'e göçmüş. Orada Fadi'nin babası Ali, Royal Jordonian Airlines'ı kurmuş. Yani havacılık, Ghandour'un genlerinde var. Washington DC'deki George Washington Üniversitesi'nden mezun olduktan kısa süre sonra Ghandour memleketine döndüğünde geliştirebileceğini düşündüğü niş bir iş olduğunu görmüş. 1982'de bir arkadaşıyla birlikte biraz para bulup Ortadoğu'da gönderi nakliyesi yapan küçük bir Federal Express kurmuşlar. O sıralar Arap dünyasında gönderi nakliyesi yapan tek firma, günümüzde Alman posta hizmetlerinin sahip olduğu DHL imiş. Ghandour'un düşüncesi, Ortadoğu'da temsilcilikleri olmayan Federal Express ile Airborne Express'e gidip onların bölgesel nakliye hizmetlerini yapmayı önermekmiş. Bölgede nasıl davranacağını, İsrail'in Lübnan'ı işgali, İran-Irak Savaşı ve Amerika'nın Irak'ı işgali gibi tatsız durumları nasıl aşabileceğini en iyi bir Arap şirketinin bileceği olgusunu kullanmayı düşünüyormuş.

Ghandour, "Onlara dedik ki, 'Bakın, biz sizin memleketinizde size rakip olmayacağız. Ortadoğu'yu biz biliyoruz. Gönderilerinizi bölgede biz dağıtalım. Sizin Ortadoğu ayağınız olalım. Neden gönderilerinizi küresel rakibiniz DHL'e veresiniz?'" diye anlatıyor. Airborne teklife olumlu cevap verince Ghandour da Mısır'dan Türkiye'ye, Suudi Arabistan'a, sonra da Hindistan, Pakistan ve İran'a kadar birçok ülkede firmalar satın alarak ya da ortaklıklar kurarak kendi bölgesel ağını oluşturdu. Federal Express gibi dünyanın tüm bölgelerinde kendi operasyonlarını oluşturmak için yatırım yapacak parası olmayan Airborne, Aramex'le ittifaka gidince, kendisiyle birlikte kırk kadar bölgesel nakliye firmasını da getirdi. Böylece küresel bir ağ kurulmuş oldu. Airborne'un ortaklarının içinde olduğu yapı, hiçbirinin tek başına yapamayacağı bir yapı haline geldi ve gönderilerin bilgisaylarla izlendiği, FedEx'e ve DHL'e rakip olabilecek küresel bir varlık ortaya çıktı.

"Airborne, bilgisayarlı gönderi izleme sistemini tüm ortaklarına açtı. Böylece Airborne ittifakındaki herkes aynı dili konuşmaya ve gönderi tesliminden izlemeye kadar aynı standartlara uymaya başladı" diye aktarıyor Ghandour. Merkezi Amman'da olan şirketi, Ghandour, bir veri hattı kiralayarak Seattle'daki Airborne merkezindeki ana bilgisayara bağlandı. Ortadoğu'daki terminaller aracılığıyla Aramex, Airborne'un arka ofisinden gönderilerini izliyordu. Aramex, Airborne'un sistemini ilk uygulayan firma oldu. Ghandour'un Ürdünlü

çalışanları sistemi kullanmayı iyice öğrenince Airborne, başka yerlerde de sistemi kurmaları ve ortaklarını eğitmeleri için onları görevlendirmeye başladı. Böylece hepsi İngilizce bilen Ürdünlüler, İsveç ve Uzakdoğu gibi yerlere giderek Airborne'un gönderi izleme yöntemini oradakilere öğrettiler. Sonunda Airborne, aralarındaki ilişkiyi pekiştirmek için Aramex'in yüzde 9'unu satın aldı.

Anlaşma herkesin işine yaradı ve Aramex Arap dünyasında gönderi işinin hâkimi oldu. İş öyle başarılı oldu ki 1997'de Ghandour şirketini halka açmaya ve Nasdaq'a kote ettirmeye karar verdi. Aramex yılda 200 milyon dolar kâr eden, 3.200 çalışanı olan bir şirket haline geldi. Üstelik bu konuma, hükûmetten büyük işler almadan gelmişti. Arap dünyasında hiç de alışılmadık biçimde şirketin işi, özel sektör için tasarlanmıştı. Önce yatırımcıların ilgisini Aramex gibi parlak şirketlerden saptıran nokta.com patlaması, peşinden de Nasdaq'ı vuran nokta.com çöküşü nedeniyle Aramex'in hisse fiyatı artmadı. Bunun üzerine borsanın, şirketine hak ettiği değeri vermediğini düşünen Ghandour, 2002'de Dubaili bir menkul kıymetler firmasıyla beraber şirketinin hisselerini hissedarlardan geri satın aldı.

Ghandour bilmiyordu belki ama bu hamle dünyanın düzleşmesiyle örtüşüyordu. Bir anda yeni hamleler yapabileceğini ve üstelik daha önce hayal bile etmediği yeni şeyler yapmak zorunda olduğunu fark etti. Dünyanın düzleştiğini ilk kez 2003'te, Airborne'u DHL satın aldığında anladı. Airborne 1 Ocak 2004 itibariyle gönderi izleme sisteminin eski ortakları tarafından kullanılamayacağını açıkladı. Hadi, sonra görüşürüz. Artık tek başınasın. İyi şanslar.

Dünyanın düzleşmesi nasıl Airborne gibi bir büyüğün dümdüz olmasını sağladıysa, Aramex gibi bir küçüğün de ileri çıkıp onun yerini almasına olanak verdi. "Airborne, satın alındığını ve ittifakı bozduğunu ilan ettiği an, ittifakın ana ortaklarına Londra'da bir toplantı çağrısı yaptım. Hemen yeni bir ittifak kurduk." Ghandour'un bir de teklifi vardı: "Onlara Aramex'in Ürdün'de, Airborne'un sistemi yerine yeni bir izleme yazılımı geliştirmekte olduğunu söyledim ve eski sistem devre dışı kaldığında yeni sistemin hazır olacağına söz verdim."

Aslında Ghandour'un onlara söylediği şey, filin yerini farenin alacağıydı. Bu nispeten küçük şirket, sadece Airborne'un Seattle'daki devasa ana bilgisayarının sağladığı desteğin aynısını sağlamakla kalmayacak, Airborne'un ittifaktan ayrılmasıyla boşlukta kalan yerleri doldurabilecek yeni küresel ortaklar da bulacaktı. Öncelikle or-

taklarına, eskiden Avrupa veya Amerika'da yapılan tüm arka ofis işlerinin artık Ürdün'de yapılacağını ve bunun için ortakların eskiden ödedikleri paranın birkaç kat azını ödeyeceklerini söyledi. Şimdilerde 40'lı yaşlarının ortasında ve enerjiyle dolu bir adam olan Ghandour, "İttifaktaki en büyük şirket ben değildim. Ama liderliği ben aldım. Alman ortağımız 1,2 milyar dolarlık bir şirket. Ama gereği kadar hızlı hareket edemedi" dedi.

Peki o nasıl bu kadar hızlı harekete geçti? Üçlü yakınlaşma.

Öncelikle genç nesil Ürdünlü yazılımcıların ve endüstri mühendislerinin düzleşmiş oyun sahasına çıkması gerekiyordu. Sahaya çıktıkları anda, büyük oynamak için gereken tüm işbirliği araçları, Seattle'daki Airborne çalışanlarına ulaşma mesafesi ne kadarsa, onlara da o kadardı. Geriye sadece bu araçları kendilerine uyarlayıp kullanacak hayal gücüne ve enerjiye sahip olmak kalıyordu.

"Bizim için anahtar, teknolojiydi. Airborne'un sistemini acilen değiştirmemiz gerekiyordu, çünkü çevrimiçi bir izleme sistemi olmadan büyüklerle başa çıkamazdık. Kendi yazılım mühendislerimizle web tabanlı bir izleme ve teslimat yönetim sistemi kurduk."

Tüm ittifak ortakları için internet tabanlı bir arka ofis sistemi kurmak, gerçekten de herkesi Seattle'daki ana bilgisayara bağlamaktan çok daha işlevseldi. Zaten aşırı merkezî bir sistem olan Seattle da kendini yeni web mimarîsine uyarlama çabasındaydı. Nitekim web sayesinde tüm ortaklardaki tüm elemanlar akıllı bilgisayar terminalleri ve el cihazlarıyla internete kablosuz bağlanarak Aramex'in izleme sistemine girebiliyorlar" diye açıklıyor Ghandour. Londra'daki tekliften birkaç ay sonra Ghandour, Ürdünlü yazılımcılarıyla ve endüstri mühendisleriyle tanıştırmak ve geliştirilen sistemi tanıtmak için tüm potansiyel ortaklarını Amman'a götürdü. (Yazılımın bir kısmı Aramex çalışanları tarafından yapılmış, bir kısmı ise taşeronlara yaptırılmıştı. Burada taşeron kullanmak, dünyanın en iyi beyinlerine ulaşmak anlamına geliyordu.) Ortaklar sistemi beğenince Global Distribution Alliance doğdu. Bu ittifakın arka ofis işlerini, Seattle'da Microsoft'un ve Bill Gates'ın tam karşısında konuşlanmış Airborne'un yerine geçen Aramex, bir zamanlar Arabistanlı Lawrence'ın sinsi sinsi dolaştığı yerlerde bulunan ofisinden yapıyordu.

Ghandour'un Airborne'un yerini bu kadar hızlı doldurmasının bir başka nedeni, yeni sisteme uyarlaması gereken herhangi bir "mirasa" bağlı olmamasıydı. "İnternete bağlanıp son teknolojiyi kullanabi-

lirim. Benim büyük oynamamı internet sağladı. Büyüklerin milyonlarca dolar yatırdığı bir teknolojinin yerine, çok daha ucuza yoğun bir teknoloji kullanabiliyorum... Maliyet açısından bakıldığında, benim gibi küçük bir şirket için bu ideal bir durum... Dünyanın düz olduğunu biliyordum. CEO olarak elemanlarıma tüm söylediğim, rekabet edebileceğimiz, oyunun kurallarının değiştiği, dev olmak zorunda kalmadığımız, kendimize bir niş bulabileceğimiz ve teknolojinin büyüklere rakip çıkmamıza olanak sağlayacağıydı" diyor Ghandour.

Ocak 2004 gelip de Airborne sistemi kapatınca Aramex sarsıntısız bir devir için hazırdı. Aramex'in yeni sistemi düşük ücretli Ürdünlü programcılar tarafından internet tabanlı hazırlandığı için, eskiden olduğu gibi ortaklarını eğitmek için mühendis göndermesine gerek kalmadan fiilen kuruldu. Artık tüm ortaklar Aramex sistemi aracılığıyla internet üzerinden kendi müşteri tabanlarını oluşturabilir, gönderilerini izleyebilir ve yeni küresel sanal hava nakliyesi sisteminin bir parçası olabilirlerdi.

"Böylece kırk müttefikimle birlikte küresel bir ağı yönetiyor ve dünyanın tüm coğrafî bölgelerine ulaşıyoruz. Çok tasarruf ettik... İnternet tabanlı sistemimizde ihtiyacınız olan tek şey, bir tarayıcı ve Aramex ağına girmenizi sağlayan şifreniz. Bir anda küresel bir teslimat yönetim sisteminin içindesiniz." Aramex, müttefiklerinin birçok elemanını, internette sesle iletişim, çevrimiçi sohbet ve Aramex'in intranetinin desteklediği başka sanal araçlar yardımıyla sistemi kullanma konusunda eğitiyor. Ve bu eğitim inanılmaz ucuza mal oluyor.

UPS gibi Aramex de hemen *insourcing*'e yöneldi. Arap bankaları ile Ortadoğu'da faaliyet gösteren diğer bankalar, kredi kartlarının müşterilere teslimini Aramex'e verdiler. Cep telefonu şirketleri Aramex'in teslimat elemanlarını, fatura tahsilinde kullanıyor. Bu sistemde teslimat elemanı müşterinin kredi kartını elindeki aygıtla tarıyor ve anında bir alındı belgesi üretip veriyor. (Aramex ileri teknoloji firması olabilir, ama İsrail-Filistin çatışması nedeniyle yollar kapanınca Batı Yakası'ndaki gönderileri teslim edebilmek için askerî kontrol noktalarından eşeklerle geçerek teslimat yapmaktan da geri durmuyor.)

Ghandour, "Biz gayet düz bir organizasyonuz. Bu aslında hiç geleneksel bir şey değil, çünkü özel sektördeki Arap kuruluşları hükûmetlere benzer. Hiyerarşik ve ataerkildir. Aramex ise böyle çalışmaz. Benimle şirketteki herkes arasında bir ya da ikiden fazla

basamak yoktur. Organizasyonumuzdaki her bir bilgi işçisinin kendi bilgisayarı, e-posta adresi ve internet bağlantısı vardır. Yardımcılarımın bana rapor vermesine gerek kalmadan hemen burada sizin bilgisayarınızdan internete bağlanıp şirkette neler olup bittiğini tam olarak görebilirim" diyor.

Sonuç olarak Fadi Ghandour, yeni işbirliği biçimlerinin birkaç tanesinden (tedarik zinciri, taşronluk, *insourcing* ve steroidler) birden yararlanarak 200 milyon dolarlık şirketini çok büyük bir şirket haline getirmiş. Ya da yüzünde bir gülümsemeyle söylediği gibi: "Yerel ölçekte büyük, uluslararası ölçekte küçüktüm. Ben bunu tersine çevirdim."

Kural 3: *Büyük, küçük oynayacak... Büyük şirketlerin düz bir dünyada gelişmeyi öğrenmek için izlemesi gereken yol, müşterilerinin büyük düşünmesini sağlarken, küçük şirketler gibi davranmayı öğrenmeleridir.*

Starbucks'ın kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Howard Schultz, herhangi bir Starbucks satış birimine gönderilen menülerden yararlanılarak 19.000 farklı kahve varyasyonu üretebileceklerini tahmin ettiklerini söylüyor. Başka bir deyişle Starbucks'ın yaptığı şey, müşterilerini kahve tasarımcısı haline getirmek ve onların kahvelerini tam istedikleri hale getirmelerine izin vermekti. Satış birimlerinin müdürleri gelen taleplerden bıkıp civardaki marketlerden karton kutularla soya sütü alıp kullanıma sokana kadar, Starbucks asla soya sütü kullanmayı düşünmemiş. Bunu müşterilerinden öğrenmiş. Şimdiyse sattığı içeceklerin yüzde 8'i soya sütü içeriyor. Schultz, "Biz soya sütüyle farklı içecekler hazırlanabileceğini düşünmemiştik. Müşterilerimiz düşündü" diyor. Starbucks'ın yaptığı, onlarla birlikte çalışmak olmuş. En akıllı büyük şirketler, üçlü yakınlaşmanın, müşterileriyle yepyeni bir tarzda işbirliği yapmalarına izin verdiğini anlayarak küçük oynamayı bilen şirketler. Büyük şirketlerin küçük gibi davranmasının yolu, tek tek her tüketiciye göre hizmet götürmek değildir. Bu, imkânsız ve ihtimal dışı kalacak ölçüde maliyetli olurdu. Bunun yolu, işlerini mümkün olduğu kadar büfeye dönüştürmektir. Bu şirketler tek tek müşterilerinin, kendi hızlarında, kendine uygun zamanlarda, kendi alışkanlıklarına göre, kendi tarzlarında, *kendi işlerini kendilerinin görmesine* izin verecek bir platform oluşturuyorlar. Böylece hem müşterilerini şirketlerinin elemanlarına dönüştürüyor,

hem de bu zevki tattırdıkları için onlardan para alıyorlar!

Bu şekilde küçük gibi davranmasını öğrenen büyük şirketlerden biri, çevrimiçi (*online*) banka ve aracı kurum olan E*Trade. CEO Mitchell H. Caplan'a göre şirket, nokta.com'un etrafındaki tüm o patırtının ardında çok önemli bir şeyin gerçekleştiğini anlayarak bunu yapabildi. Caplan, "Bazıları, internetin dünyadaki her şeyi sınırsız ölçüde değiştireceğini sandı" diyor. Elbette aşırı bir dönemdi ve çılgın değerlendirmelere ve beklentilere neden oldu. Zaten sonu hazırlayan da buydu. Ama bu arada çok daha az yaygarayla internetin "şirketlerin müşterilerine ulaşmasını sağlayan yepyeni bir dağıtım platformu, müşterilerin de şirketlere ulaşmasını sağlayan yepyeni bir yol yarattığını" söylüyor Caplan. "Biz uyurken annem e-postayı kullanarak çocuklarıyla haberleşmeyi öğrendi. Çocuklarım tüm arkadaşlarıyla mesajlaşıyor. Annem internete bağlanıp E*Trade hesabını kontrol ediyor."

Buna dikkat eden şirketler, "kendini yöneten tüketicinin" doğuşuna tanık olduklarını anladılar. Çünkü internet ve düz dünyanın diğer tüm araçları her bir tüketicinin istediği hizmeti, deneyimi ve fiyatı özelleştirmesine olanak sağlayan bir araçtı. Teknolojilerini ve iş pratiklerini bu kendini yöneten tüketiciye uyarlayabilen büyük şirketler, *müşterilerinin çok büyükmüş gibi davranmasına olanak sağlayarak* küçük oynayabiliyorlardı. Tüketicide, her ürün ve hizmetin kendi özel istek ve ihtiyaçlarına göre tasarlandığı duygusu uyandırıyorlardı. Halbuki şirketlerin yaptığı şey, sadece müşterilerinin kendi işini kendilerinin görebileceği dijital bir büfe oluşturmaktı.

Finansal hizmetler alanında bu durum, yaklaşımda kapsamlı bir değişime yol açtı. Tarihsel olarak malî hizmetler, size neyi nasıl, ne zaman ve nerede alacağınızı ve bunun için ne kadar ödemeniz gerektiğini söyleyen büyük bankaların, büyük aracı kurumların ve büyük sigorta şirketlerinin egemenliğindeydi. Tüketicilerin bu şirketlere tavrı ise kayıtsızlıktan hoşlanmamaya kadar değişen duygusal bir yelpaze çiziyordu. Ama bankamın bana davranışını beğenmesem de gerçek bir seçenekten yoksundum. Sonra dünya düzleşti ve internet geldi. Tüketiciler daha fazla kontrol sahibi olabileceklerini hissettiler. Tüketiciler alışveriş alışkanlıklarını ne kadar internete göre uyarladılarsa, kitap satıcılarından finansal hizmetlere kadar pek çok şirket de buna ayak uydurmak ve tüketicilere, kontrolün kendilerinde olacağı araçlar önermek zorunda kaldı.

Caplan, "Elbette balon patladığında internet şirketlerinin hisse

fiyatları da çöktü" diyor. Kendi şirketinin hisse fiyatı da o sırada diplere inmiş. "Ama bu arada tüketiciler iktidarın keyfini tattılar. Bir kere bu gücü tadınca şirketin tüketici davranışını kontrol etmesi, tüketicinin şirketin davranışını kontrol etmesine dönüştü. İşin kuralları değişti. Eğer siz tüketicinin isteğine yanıt vermez ve istediğini sunmazsanız, başka biri çıkıp bunu yapar ve siz ölürsünüz" şeklinde konuşuyor. Bir zamanlar malî hizmet şirketleri büyük gibi davranırken şimdi küçük gibi davranarak müşterilerinin büyük gibi davranmasını sağlamaya çalışıyorlar. "Bugün gelişen şirketler, kendini yöneten tüketiciyi anlayanlardır." E*Trade açısından bunun anlamı, şirketi hem ayrı ayrı malî hizmetlerin (banka, aracı kurum, kredi şirketi) bir toplamı olarak, hem de kendini yöneten tüketiciye yönelik entegre bir malî hizmet tecrübesi olarak görmektir. "Kendini yöneten tüketici, finansal alışverişini tek bir yerden yapmak istiyor. Sitemize geldiklerinde her şeyin birbirine entegre olmasını ve kontrolün de kendilerinde olmasını istiyorlar. Bizse üç alanımızı (bankacılık, kredi, aracılık) gerçekten entegre ederek sadece fiyat veya hizmet verecek değil, istedikleri bütünsel tecrübeyi öne çıkaracak şekilde bir araya getirmeyi ancak son zamanlarda başardık."

E*Trade sitesine üç dört yıl önce girseydiniz, menkul kıymet hesabınızı bir ekranda, kredi durumunuzu başka bir ekranda görebilirdiniz. Oysa bugün, "Gerçek zamanlı olarak aracı kurum hizmetleri açısından durumunuzu ve alım gücünüzü, banka hesabınızı ve kredinizin taksitlerini (konut kredisindeki tahmin edilen ve yapılan ödemeleri, ne kadar krediniz kaldığını) görüyor, paranızdan maksimum faydalanacak işlemleri yapmak için hiçbir duraksama olmadan bu üç alan içinde istediğiniz gibi hareket edebiliyorsunuz."

Fadi Ghandour küçük bir şirketin çok büyük bir şirket gibi davranmasını sağlayan bir strateji geliştirerek, Mitchell Caplan, müşterilerinin büyük gibi davranmasını temin ederek, büyük bir şirketin çok küçük bir şirket gibi davranmasını sağladı ve hayatta kalmayı başardı.

Kural 4: *En iyi şirketler, en iyi işbirlikçilerdir. Düz dünyada giderek çok daha fazla iş, şirketler arasındaki işbirliğiyle gerçekleşecek. Bunun çok basit bir nedeni var: İster teknolojide olsun, ister pazarlamada, biyo ilaçta, üretimde, değer yaratımının bir sonraki katmanı o kadar kompleks olacak ki hiçbir şirket veya departman tek başına bu sürece hâkim olamayacak.*

IBM'in stratejik planlama biriminin başındaki Joe Cawley, "Çok farklı alanlarda görüyoruz ki yeniliğin bundan sonraki katmanı çok farklı özelliklerin bir araya gelmesinden oluşacak. Tüm alanlardaki teknik yenilikler giderek daha çok uzmanlaşma gerektiriyor" diyor. Çoğu durumda şirketinizin veya departmanınızın uzmanlığı herhangi anlamlı bir ticarî veya sosyal fırsatın ancak çok küçük bir parçasına uygulanabilecek. "Böylece anlamlı yeni bir atılım yapabilmek için ayrı ayrı tanecikler halindeki bu özel niteliklerden gittikçe daha çoğunu bir araya getirmek durumunda kalacaksınız. İşbirliği işte bu yüzden bu kadar önemli." Bir ecza şirketinin, tamamen yeni nesil ilaçlar üzerinde çalışan bir biyo ilaç firmasının bu yeni nesil ilaçlarıyla birlikte kullanılacak yeni bir stent geliştirdiğini ve her iki şirketin büyük kârlar edebileceği gerçek bir atılımın büyük bir buluş olan bu ilaçlar ile bu ilaçların hastaya verilmesini sağlayacak büyük bir buluş olan stenti üreten iki firmanın işbirliğinde olduğunu görebilirsiniz.

Daha renkli bir örnek verelim: bilgisayar oyunları. Oyun üreticileri uzun zamandır oyunlara özel müzik yaptırıyor. Sonunda anladılar ki doğru oyun ile doğru müziği birleştirdiklerinde sadece çok daha fazla oyun satmakla kalmayıp, oyun müziğini de ayrıca satabiliyorlar. Bu yüzden bazı büyük oyun şirketleri kendi müzik birimlerini oluşturdu. Bazı müzisyenler de yaptıkları müziğin ilk kez radyodan duyulması yerine yeni bir oyunla birlikte piyasaya çıkmasının daha iyi olduğunu düşünmeye başladılar. Dünyanın düzleşmesi, tüm bilgi havuzlarını birbirine bağlıyor. Havuzda ne kadar çok uzmanlık alanı ve uzman olursa, onların farklı varyasyonlarla bir araya gelmesinden o kadar çok buluş ve yenilik doğuyor. İşletme yönetimi ise giderek daha çok, sadece bunu gerçekleştirme becerisi anlamına geliyor.

Bu paradigma değişimini ve bazı şirketlerin buna nasıl ayak uydurduğunu anlatmanın en iyi yolu, belki de çok geleneksel bir üreticiye bakmak: Rolls-Royce. "Rolls-Royce" kelimesini duyduğunda insanın aklına, üniformalı bir şoförün sürdüğü, arka koltukta mükkemmel giysileriyle bir çiftin oturduğu, Ascot veya Wimbledon'a doğru yol alan el yapımı parlak bir araba geliyor. İngiliz firmalarının mükemmel bir örneği, öyle değil mi? Peki ya size Rolls-Royce'un artık araba üretmediğini (bu işi 1972'de sattılar. Marka da 1998'de BMW'ye verildi), gelirinin yüzde 50'sinin verdiği hizmetlerden geldiğini, 1990'da tüm çalışanları İngiltere'deyken gü-

nümüzde yüzde 40'ının, Çin'den Singapur'a, Hindistan'a, İtalya'ya Almanya, Japonya ve İskandinavya'ya uzanan bir küresel sistem içinde, İngiltere dışında bulunduğunu söylesem?

Bu Rolls-Royce, babanızın zamanındaki Rolls-Royce değil.

Rolls-Royce PLC'nin tepe yöneticisi Sir John Rose, "Uzun zaman önce, 'Artık sadece bir İngiliz şirketi olarak kalamayız' dedik" demişti, birlikte Çin'e giderken. "İngiltere çok küçük bir pazar. 1980'lerin sonunda işimizin yüzde 60'ı savunmaydı (özellikle jet motorları) ve birinci müşterimiz İngiliz hükûmetiydi. Ama şirket olarak küresel bir güç haline gelmemiz gerekiyordu ve bunu yapmak istiyorsak, üretebileceğimiz her şeyin en büyük müşterisi ABD idi. Artık savunma sanayi dışında da başarılı olmak durumundaydık. Bu yüzden elektrik jeneratörü sistemleri üzerine uzmanlaşmış bir teknoloji şirketi olduk." Bugün Rolls-Royce'un çekirdek işi, sivil ve askerî uçaklar, helikopterler, gemiler, petrol, doğalgaz ve elektrik üretim şirketleri için gaz türbinleri üretmek. 120 ülkede müşterileri var. 35.000 civarındaki çalışanının 21.000'i İngiltere'de. Kalan çalışanlar ise, küresel araştırma, hizmet ve üretim birimlerine dağılmış olarak küresel bir ağ içinde yer alıyorlar. Şirketin gelirinin yarısı İngiltere dışında elde ediliyor. "İngiltere'de bizi bir İngiliz şirketi olarak görüyorlar. Almanya'da ise Alman şirketi. Amerika'da Amerikan, Singapur'da Singapur şirketiyiz. Müşterilerinize yakın olmak zorundasınız. Ama aynı zamanda tedarikçilerinize, çalışanlarınıza ve içinde yerleştiğiniz toplumlara da yakın olmalısınız." Bugün Rolls-Royce çalışanları, elli farklı ülkeden, elli farklı dili konuşan insanlardan oluşuyor. Şirket küresel tedarik zinciri içinde işlerinin yüzde 75'ini taşeronlara yaptırıyor. "Bizim yaptığımız kalan yüzde 25 ise işin ayırt edici yanı. Motorların, türbinlerin, kompresörlerin, fanların ve alaşımların en önemli parçalarını, makinelerin aerodinamiğini biz yapıyoruz. Bir türbin yaprağı vakumlu fırında tek bir kristalden üretiliyor. İşte bu katma değeri çok yüksek üretim, bizim çekirdek işlerimizden biri. Yani anahtar teknoloji hâlâ bizde. Müşterilerimizin ihtiyacı olan ürünü saptama kabiliyeti bizde. Son teknolojiyi bu ürünlerin üretimine entegre etme yeteneğimiz ve ürünlerimizi kullanan müşterilerin ortaya koyduğu verileri toplama ve anlama becerimiz var. Bu da ürünlerimize servis desteği vermemizi ve sürekli katma değer yaratmamızı sağlıyor."

Rolls-Royce, bu ana alanlar dışındaki işleri dünyanın çeşitli ül-

kelerindeki taşeronlara vermek gibi yatay bir yaklaşım geliştirmiş. Güneş artık İngiliz İmparatorluğu'nun üzerinde batıyor. Eski Rolls-Royce'un üzerinde de batıyordu. Ama yeni Rolls-Royce'un üzerinde güneş asla batmıyor. Rose'un anlattığına göre, jeneratör işinde büyük yenilikler yapmak için dünyanın dört bir yanındaki uzmanların tecrübelerinin ve akıllarının bir araya getirilmesi gerekiyor. Bir sonraki nesil enerji dalgası olan yakıt pili teknolojisini ticarî hale getirmek için, bundan daha da fazlasını yapmak gerekiyor.

Rose, "Bugün temel becerilerimizden biri de ortaklıklar kurmak" diyor. "Ürünler konusunda, hizmet sunma konusunda ortaklıklar kuruyoruz; üniversitelerle ve sektörümüzdeki diğer katılımcılarla ortaklıklar kuruyoruz. Ortaklarınızın getirecekleri şeyler ile sizin verecekleriniz konusunda çok disiplinli olmalısınız... AR-GE'de, tedarikçilerde ve ürünlerde bir pazar var ve bütün bunlara cevap veren bir yapı oluşturmalısınız."

"Bundan on yıl kadar önce" diye ekliyor Rose, "araştırma ve teknoloji işlerimizin yüzde 98'ini İngiltere'de yapardık. Şimdi bu oran yüzde 40'ın altına indi. Amerika'da, Almanya'da, Hindistan'da, İskandinavya'da, Japonya'da, Singapur'da, İspanya'da ve İtalya'da da yapıyoruz. Önümüzdeki on-on beş yıl içinde istediğimiz milletlerin ve yeteneklerin karışımını oluşturmak için çok daha fazla uluslararası bir grup içinde çalışıyor olacağız."

Rolls-Royce İngiltere eksenli bir şirketken, çok daha dikey bir organizasyonmuş. Ama dünyanın her yanında Rolls-Royce'un mal satabileceği ve bilgi alabileceği pazarlar çoğaldıkça, "biz de düzleşmek zorunda kaldık" diyor Rose.

Peki gelecek ne gösteriyor?

Rolls-Royce'un düzleşen dünyaya cevap vermede mükemmelliğe ulaştığı değişim yaklaşımı, giderek çok daha fazla yeni şirket için de bir standart haline gelecek. Silikon Vadisi'ndeki risk sermayesi şirketlerine gidip bir şirket kurmak istediğinizi, ama hiçbir şeyi taşeronlara vermeyeceğinizi söylediğiniz anda size kapıyı göstereceklerdir. Risk sermayesi şirketleri ilk günden itibaren dünyanın her yanındaki en akıllı, en etkin insanlarla işbirliği yapabileceğiniz üçlü yakınlaşmadan faydalanıp faydalanmayacağınızı bilmek istiyorlar. Küresel bir dünyada giderek daha çok şirketin küresel doğmasının nedeni de bu.

Wipro'nun başkanı Vivek Paul, "Eskiden bir şirket kurduğunuzda kendi kendinize, '20 yıl içinde çokuluslu bir şirket oluruz, uma-

rım' derdiniz. Bugün, ikinci gün 'Çokuluslu olacağım' diyorsunuz. Bugün yeni kurulan otuz çalışanlı şirketlerin elemanlarının yirmisi Silikon Vadisi'nde, onu da Hindistan'da... Birden fazla ürün üretiyorsanız, muhtemelen üretiminizin bir kısmını Malezya veya Çin'de, tasarımınızın bir kısmını Tayvan'da, müşteri destek biriminizi Filipinler veya Hindistan'da, mühendislik işlerinizin bir kısmını Rusya ve ABD'de yaptırıyorsunuzdur." Bunlara, mikro çokuluslu şirketler adı veriliyor. Ve geleceğin dalgası, bu şirketler.

Günümüzde işletme okulundan mezun olduğunuzda girdiğiniz ilk iş, büyük olasılıkla üçte biri Hindistan'da, üçte biri Çin'de, kalanı da Palo Alto veya Boston'da bulunan bir bilgi ekibinin uzmanlıklarını birleştiriyordur. Böyle bir iş çok özel vasıflar ister ve düz dünyada bu tür vasıflara çok daha fazla talep olacaktır.

Kural 5: *Düz bir dünyanın en iyi şirketleri, düzenli röntgen çektirip sonuçları müşterilerine satarak sağlıklı kalmaya devam edenlerdir.*

Düz dünyada niş işler, her zamankinden daha hızlı metalaşabileceği için günümüzün en iyi şirketleri, röntgenlerini düzenli bir şekilde çektiriyorlar. Sürekli olarak nişlerini tanımlayıp güçlendiriyor ve ayırt edici olmayan işlerini dışarıya yaptırıyorlar. Röntgen derken ne demek istiyorum? IBM'in danışmanlık hizmetlerinden sorumlu başkan yardımcısı, şirket radyoloğu olarak tanımlayabileceğim Laurie Tropiano'yu size tanıtmak istiyorum. Tropiano ile ekibinin yaptığı iş esas olarak, şirketinizin röntgenini çekip tek tek parçalarına ayırarak duvar büyüklüğünde bir ekrana getirip şirketinizin iskeleti üzerinde çalışmanızı sağlamak. Her bir departman, her bir işlev parçalarına ayrılıp ayrı bir kutuya konuluyor. Sonra da şirket için gider kaynağı mı, kâr getiren bir birim mi, yoksa her ikisi birden mi, şirketin esas faaliyet alanlarından *(core competency)* biri mi, yoksa başkalarının ihtimal daha iyi ve daha ucuza yapabileceği bir tür vanilya işlevi mi diye inceleniyor.

Tripiano bir gün IBM'de bana ekranında bir şirketin iskeletini gösterirken, "Tipik bir şirketin kırk-elli arasında bileşeni olur" diye anlattı. "Bizim yaptığımız da bu kırk-elli bileşeni ayrıştırıp tanımladıktan sonra şirkete, 'Her bileşene ne kadar para harcıyorsunuz? Sizi diğerlerinden ayırt eden şey nedir? Şirketinizin başkalarından ayırt edilemeyecek bileşeni hangisidir? Hangi konuda sınıfınızın en

iyisisiniz? Kapasiteniz olduğunu düşündüğünüz, ama istediğiniz den daha çok para yatırmanız gerektiği için mükemmel olacağınız dan şüphe duyduğunuz alanlar hangileridir?' diye soruyoruz."

Bu çalışma yapıldığında şirketinizin röntgeni çekilmiş ve dör ya da beş "sıcak noktanız" ortaya çıkmış oluyor. Bunların bir ya d ikisi esas faaliyet alanınız olabilir. Diğerleri, şirketinizin sahip ol duğunun tam olarak farkında bile olmadığı, geliştirilmesi gereken beceriler olabilir. Röntgendeki diğer sıcak noktalarsa, büyük ihti malle diğer şirketlerin daha iyi ve daha ucuza yapabildiği, dolayı sıyla dışarıya yaptırılması gereken (dışarıya iş yaptırmakla ilgil tüm aksaklıklar ve maliyetler hesaba katıldıktan sonra bile hâlâ tasarruf edilecekse) aynı işlevleri tekrar eden beş farklı departma nın bileşenlerinden oluşabilir.

"Bu röntgene bakıp, 'Şu şu alanlar, benim sıcak noktalarım ve esas alanlarım olacak yerler' diyorsunuz. Sonra da dışarıya verilebilecek şeyleri veriyor, burada serbest kalan fonlarınızı ileride sizin esas faaliyet alanınıza girebilecek projelere yöneltiyorsunuz. Ortalama bir şirketin yüzde 25'i esas faaliyet alanı, stratejik ve gerçekten ayırt edici alanlarsa o şirket gayet iyi durumda demektir. Kalan kısmı aynen koruyabilir, geliştirmeye çalışabilir veya taşerona yaptırabilirsiniz."

Bu olguyla ilk kez internette bir haber dikkatimi çektiğinde ilgilendim: "Hint bankasından HP'ye 150 milyon dolar." Computerworld.com'da çıkan (25 Şubat 2004) haberde, Hindistan Mumbai'deki Bank of India ile on yıllık bir taşeronluk sözleşmesi imzaladığını duyuran bir HP açıklamasına yer veriliyordu. HP Services India'nın başındaki Natarajan Sundaram'a göre 150 milyon dolarlık bu sözleşme, Asya-Pasifik bölgesinde HP Services'in aldığı en büyük işti. Anlaşmaya göre HP, çekirdek bir bankacılık sistemi geliştirerek Bank of India'nın 750 şubesine bu sistemi uygulayacaktı. Sundaram, "Asya-Pasifik bölgesinde çekirdek bankacılık işlevlerine HP olarak ilk kez, bu anlaşmayla girdik" diyor. IBM dahil bazı çokuluslu şirketler bu işi almak için mücadele etmişler. Sözleşmeye göre HP, bankanın veri depolama ve belge görüntüleme teknolojisi, tele-bankacılık, internet bankacılığı ve otomatik vezne makinelerinden (ATM) sorumlu olacak.

Konuyla ilgili diğer haberler, Bank of India'nın kamu ve özel sektör bankaları ile çokuluslu şirketlerin rekabet baskısı altında kaldığını anlatıyordu. Banka, web tabanlı bankacılığa geçmesi, bil-

gisayar sistemlerini güncelleştirmesi, işlem maliyetlerini düşürmesi ve genel olarak müşteri dostu bir banka haline gelmesi gerektiğini anlamıştı. Çokuluslu herhangi bir şirketin yapacağını yaptı: Röntgenini çektirdi ve esas faaliyet alanının bir parçası olmadığını düşündüğü veya en iyi düzeyde yapabilme becerisine sahip olmadığı tüm işlevleri taşerona devretti.

Yine de Bank of India'nın arka ofisini Amerikalı bir bilgisayar şirketine taşerona vermesi, nasıl desem, kelimelere dökülünce biraz acayip görünüyor. Gözlerimi oğuşturarak, "Şunu bir daha gösterir misin?" dedim. "Yani şimdi yazıcım bozulduğunda çağırdığım şirket olan HP, Hindistan'ın devlet sermayeli bankasının arka ofis işlerini mi aldı? HP bir Hint bankasının arka ofis işlerini yürütmekten ne anlar?"

Meraktan Palo Alto'daki HP merkezini ziyarete karar verdim. Orada HP'nin gelişmekte olan piyasalardan sorumlu başkan yardımcısı Maureen Conway'i ziyaret edip bu soruyu doğrudan ona sordum.

Conway, "Biz, kendi kapasitemizi diğer insanların yararına nasıl sunacağımızı hep düşünürüz" şeklinde belagatlı bir cevap verdi. Özetle, kurumsal HP müşterilerinin sürekli merkezlerini ziyaret edip HP'nin bilişim sistemini nasıl yönettiğine baktıklarını anlattı. Bu koca şirketin kendini düz dünyaya nasıl uyarladığını gören müşterilerin çoğunun kafası karışırmış. Bir zamanlar hepsi dikey olarak farklı ve birbirinden bağımsız şekilde yönetilen, kendi hiyerarşileri ve kendi arka ofisleri olan 87 ayrı tedarik zinciri bulunan HP'nin, bunları nasıl beşe indirerek 50 milyar dolarlık bir işletme haline geldiğini, muhasebe, faturalama ve insan kaynakları gibi işlevlerin şirket bütününü kapsayan bir sistemle nasıl yönetilebildiğini sorarlarmış. Bu konsolidasyonu etkin bir biçimde yapmak için HP'nin hangi bilgisayarları, hangi iş uygulamalarını kullandığını öğrenmek isterlermiş. 178 ülkede iş yapan HP, eskiden her bir ülkedeki borçlu ve alacaklı hesaplarını, o ülkeden yürütürmüş. Bu durum tamamen değişmiş. Birkaç yıl içinde şirket, Bangalore'de, Barcelona'da ve Guadalajara'da, 178 ülkedeki HP ofislerinin hepsinin tüm faturalama işlemlerini üzerinden geçirdiği tekdüze standartların ve özel bir iş akış yazılımının yürütüldüğü üç işlem merkezi oluşturmuş.

Müşterilerinin uluslararası operasyonlarına bu tepkisini gören HP bir gün, "Bundan niye ticarî olarak faydalanmıyoruz?" diye düşünmüş. Conway, "İşte bizim iş süreçleri taşeronluğu hizmetlerimizin çekirdeği bu oldu... Röntgenimizi en iyi şekilde çekince baş-

kalarının da değer verdiği bazı varlıklarımız olduğunu gördük. Bu da farklı bir iş oldu" diyor.

Başka bir deyişle Bank of India için dünyanın düzleşmesi hem hastalık hem de tedavi anlamına geldi. Düzleşen bankacılık ortamında rakiplerine karşı koyamayacağını gören banka, röntgenini çektirdi ve kendisinin yapmasında pek bir anlam olmayan tüm işleri HP'ye devretti. Kendi röntgenini çeken HP ise içinde yepyeni bir danışmanlık işinin saklı halde durduğunu gördü. Elbette Bank of India için yapılacak işlerin çoğunu Hindistan'daki HP çalışanları ya da HP'ye katılacak Bank of India çalışanları yapacak. Ama kârın bir kısmı, bu operasyonu küresel bilgi tedarik zinciriyle destekleyen Palo Alto'daki amiral gemisine akacak.

Günümüzde HP'nin gelirlerinin çoğu ABD dışından sağlanıyor. Ama Bank of India'nın arka ofis işlerini yürütmek gibi işleri kazanacak şekilde bilgi ile altyapıyı bir araya getirmesini bilen ekipler, hâlâ ABD'de bulunuyor.

Conway, "Hayal kurma yeteneği, ABD'de, dünyanın başka yerlerinden çok daha fazla" diyor. "Yaratıcı çekirdek burada. Buradaki insanlar daha akıllı olduğu için değil. Burada düşünceye özgürlük tanıyan bir ortam bulunduğu, hayal makinesi hâlâ burada olduğu için."

***Kural 6:** En iyi şirketler küçülmek için değil, kazanmak için taşerona iş veriyor. Çalışanlarını işten çıkararak tasarrufta bulunmak için değil, daha hızlı ve daha ucuza buluşlar yaparak büyümek, pazar paylarını artırmak, farklı alanlardaki uzmanlardan daha çok yararlanmak için taşerona başvuruyor.*

Dov Seidman, küresel şirketlerin çalışanlarına çevrimiçi yasalar ve etik kurallar ile şirket içi kurallara uyum eğitimleri veren, şirket yöneticilerine ve yönetim kurulu üyelerine de şirketin yönetişimsel sorumluluklarını yönetmeleri konusunda yardımcı olan LRN firmasının sahibi. 2004 baharında beraber yemek yedik. Seidman, Hintli danışmanlık firması MindTree ile bir taşeronluk sözleşmesi imzaladığını söyledi.

"Maliyetlerini mi düşürmeye çalışıyorsun?" diye sordum.

"Tasarruf için değil, kazanmak için taşerona başvurdum" diye cevapladı. "Bizim siteye bir girsene. Şu anda otuz yeni iş alanımız var ve bunların hepsi bilgi işleri. Büyüyoruz. Eleman alıyoruz. Yeni insanlar işe alıp, yeni süreçler yaratıyorum."

Seidman'ın deneyimi, gerçekten de taşeronluğun amacına uygun. Şirketler, bilgi ve becerisi olanlara ulaşmak, işlerini büyütmek için taşeronlara başvuruyor. Amaçları sadece maliyetleri düşürmek değil. Seidman'ın şirketi, düz dünyada ortaya çıkan yepyeni alanlardan biri olan, çokuluslu şirketlerin dünyaya yayılmış elemanları arasında etik değerlere sahip bir şirket kültürü oluşturulmasına yardım eden sektörün liderlerinden. LRN, Enron batmadan on yıl önce kurulmasına karşın Enron sonrası dönemde verdiği hizmete yönelik talepte bir patlama yaşandı. Enron'un batışı ve diğer şirket yönetişim skandallarının ardından bir sürü şirket, LRN'nin sunduğu hizmetlerle daha çok ilgilendi. Şirket özetle, yönetim kurulundan fabrika işçisine kadar bir şirketin tüm kademelerinde yasal ve etik beklentileri ve anlayışları ortak bir dile çevirecek çevrimiçi (*online)* programlar sunuyor. LRN ile anlaşan şirketlerin elemanları, şirketin etik davranış kurallarından ne zaman hediye kabul edileceğine, bir e-postayı gönderirken gönder tuşuna basmadan önce ne düşünüleceğinden ne yaparsanız yabancı bir memura rüşvet vermiş sayılacağınıza kadar her konuyu kapsayan testleri de içeren çevrimiçi bir eğitim alıyor.

Şirket yönetişimi konusu 2000 başlarında bir anda yaygınlık kazanınca Seidman müşterilerinin E*Trade gibi çok daha entegre bir platforma ihtiyacı olduğunu fark etmiş. O zamanlar, şirketlerin çalışanlarını bir müfredat altında eğitip, yönetim kurulu üyelerine başka bir müfredat altında etik konusunda tavsiyelerde bulunuyormuş ve bu sistem gayet iyi yürüyormuş. Ancak Seidman şirket yöneticilerinin, şirketlerinin karşı karşıya olduğu yönetişime ve etiğe dair tüm meseleleri (eleman eğitiminden herhangi bir anormal davranışın haber verilmesine, zorlukla yerleştirilen şirket itibarından yönetişim konusundaki uyuma kadar) ele alabilecekleri ve şirketlerinin bu anlamda bulunduğu konumu tek ekranda anında görebilecekleri web tabanlı bir arayüz *(interface)* istediklerini görmüş.

Seidman böylece ikili bir tehdit ve fırsatla karşılaşmış. İki şeye anında çözüm bulması gerekiyormuş: çevrimiçi eğitim sektöründeki pazar payını korumak ve müşterileri için gerçek bir teknolojik atılım anlamına gelecek yeni ve entegre bir platform oluşturmak. İşte Amerikalı bir yazılım mühendisi fiyatına, kendisine beş kaliteli yazılım mühendisi öneren Hint danışmanlık firması MindTree ile taşeronluk ilişkisi kurup çalışmaya, böyle bir durumda karar vermiş.

"Bir şey ucuzsa daha çok alırsın. MindTree bana sadece sezon

sonu indirim önermekle kalmadı, başka bir yerde zor bulacağım en üst düzey yazılım mühendisliği becerisini de sağladı. Zaten esas faaliyet alanımı savunmak, genişletmek ve mevcut programlarımı kullanan müşterilerimle ilgilenmek için çok para harcamak zorundaydım. Bir yandan da bundan sonra kendilerine ne önereceğimi bilmek isteyen müşterilerime cevaben, onların tüm etik, yönetişim ve uyum sorunlarına bütünsel, güçlü ve çevrimiçi (*online)* bir çözüm getirerek dev bir adım atmak durumundaydım. Onların isteklerini ben karşılamasaydım başkası karşılayacaktı. MindTree ile iş yapmak bana iki ekiple çalışma imkânı sağladı. Ekiplerden biri (çoğunlukla Amerikalı), esas faaliyet alanımızı korumakla ve geliştirmekle ilgilenirken, Hintli danışmanlarımızı içeren diğer ekipse işimizi büyütmek için atacağımız stratejik adıma odaklandı."

Siedman'ın Los Angeles merkezli işinin özü etik olduğu için, taşeronla *nasıl* iş yaptığı, en az ortaya çıkan sonuç kadar önemli. MindTree sözleşmesini olmuş bitmiş bir iş diye ilan etmeden önce Seidman, 170 çalışanını toplayarak kafasındaki taşeronluk işini onlara danışmış. Bu anlaşmanın tüm ekonomik gereklerini masaya yatırıp elemanlarının olayı tartmasını sağlayarak gelecekte hangi işlere ihtiyaç duyacaklarını ve elemanlarının buna nasıl ayak uydurabileceklerini görebilecekleri bir resim ortaya koymuş. "Kazanmak için yapmamız gereken şeyin bu olduğunu şirketime göstermeliydim" diyor.

Hiç şüphe etmeyin, sadece tasarrufta bulunarak bu paraları hissedarlara veya yönetime dağıtmak için gayet güzel işleri taşerona veren şirketler de çıkacaktır. Bunun olmadığını ya da olmayacağını düşünmek, saflık olur. Ama taşeronluğa esas olarak yenilik ve büyüme hızını artırmak için değil de maliyetleri düşürmek için başvuran şirketler azınlıktadır. (Bu şirketlerin hiçbirinin hisse senedini almak istemem.) En iyi şirketler, Hindistan'ın en iyi taraflarını, North Dakota ve Los Angeles'ın en iyi taraflarıyla birleştirerek bunun kaldıraç etkisinden faydalanacak yollar bulanlardır. Aslında bu anlamda "taşeronluk" *(outsourcing)* kelimesi emekliye ayrılmalıdır. Kullanılması gereken kelime, *sourcing*[47] olmalıdır.

47. "*Source*" ön kelime anlamı, "kaynak". "*Sourcing*" ise burada, kaynaklarını en verimli şekilde kulanmak anlamındadır. Bir şirket, kendi yapabileceği bir işi, eleman maliyeti, fizikî kapasite oluşturma maliyeti, ofis giderleri vs ile birlikte düşünüldüğünde başka bir şirkete en az aynı kalitede ve daha ucuza yaptırıyorsa, yani o işi ucuza dışarıdan satın alıyorsa, kaynaklarını daha etkin kullanıyor demektir. Bir de sadece ürün ve hizmetlerin değil, yukarıdaki örnekte de görüldüğü gibi, insanların yetenek ve beyin güçlerinin ucuza satın alınması çağrışımını da içeriyor. Taşeronluk yerine önerilmesi, o anlamı da içermekle beraber daha geniş bir anlam yelpazesine sahip olduğunun belirtisi. (ç.n.)

Düz dünyanın hem mümkün kıldığı hem de gerektirdiği şey bu. *Sourcing* yapan şirketler pazar paylarını büyütüyor ve dünyanın her yerinden daha çok elemanla çalışıyor.

Seidman yeni platformunun kritik geliştirme alanlarını MindTree'ye verme kararı konusunda, "Daha hızlı büyümek, bir sonraki adımımı daha kısa zamanda atmak ve başarısı konusunda daha fazla garantiye sahip olmak için böyle yaptım" diyor. "Köşeleri kesmek için değil. Şimdi tüm dünyadan iki yüzden fazla müşterimiz var. Bu şirketi istediğim gibi büyütebilirsem tüm ofislerime daha çok eleman alabilir, daha çok elemanı terfi ettirebilir ve mevcut elemanlarıma daha fazla fırsat ve kariyer şansı tanıyabilirim. Çünkü LRN'nin gündeminde, büyümek, daha gelişkin ve daha küresel olmak var... Aşırı rekabetçi bir alandayız. *Sourcing* kararı savunmaya çekilmek değil, tersine saldırıya geçmektir. Gol yemeden gol atmaya çalışıyorum."

Kural 7: *Taşeronluk sadece Benedict Arnold'lara[48] uygun bir şey değildir. İdealistler de bunu yapabilir.*

Son zamanlarda dünya sahnesine çıkan en yeni şahsiyetlerden biri, bir sosyal girişimci. Sosyal girişimci, genellikle dünyaya olumlu bir sosyal etkide bulunma hevesi duyan ve bunun en iyi yolunun da özdeyişin söylediği gibi bir fakire bir balık verip bir gün beslemektense balık tutmasını öğretip ömür boyu beslenmesini sağlamak olduğuna inanan kişidir. Son yıllarda birkaç sosyal girişimciyle tanıştım. Bunların çoğu, işletme okulu kafası ile sosyal hizmet görevlisi kalbini kendilerinde birleştirmiş kişiler. Üçlü yakınlaşma ve dünyanın düzleşmesi, onlara Tanrı'nın bir lütfu. Bu lütfu kullanmasını ve kendini ona uyarlamasını bilenler, son derece yenilikçi bazı projelere imza attılar.

En sevdiğim sosyal girişimcilerden biri, Harvard'da öğrenim gördükten sonra McKinsey danışmanlık firmasına giren ve oradan bir arkadaşıyla beraber yolunu tamamen değiştirip kâr amacı gütmeyen *(not-for-profit)* bir veri giriş firması kurarak dünyanın en az misafirperver ortamlarından birinde, Pol Pot sonrası Kamboçya'da Amerikan firmalarına taşeron veri girişi yapan Jeremy Hockenstein.

Sadece düz bir dünyada bunu yapabilir!

2001 Şubatında Hockenstein ve McKinsey'den bazı meslektaşla-

48. *Benedict Arnold, ABD'nin ilk hainlerinden. Bağımsızlık Savaşı sırasında İngiliz'lerin safına geçti. Ekonomide, ABD'de vergiden kaçmak için işini yurtdışına kaydıran şirketleri ifade etmek için kullanılır.*

rı, hem tatil, hem sosyal girişimcilik konusunda araştırma yapmak üzere Phnom Penh'e gitmeye karar veriyorlar. İnternet kafelerle ve İngilizce eğitim yapan okullarla dolu, ama mezunların iş bulamadığı ya da en fazla sınırlı iş imkânlarına sahip olduğu bir şehir bulunca şaşırıyorlar.

Hockenstein, "Bu açığı kapatmak ve gelir getirici fırsatlar yaratmak amacıyla Kuzey Amerika'daki ilişkilerimizi kullanabileceğimizi düşündük" diye anlatıyor. O yaz kendilerinin finanse ettiği diğer bir ziyaretten sonra Digital Divide Data adlı bir şirket kuruyorlar. Amaçları, Phnom Penh'te veri girişi yapan bir ofis açarak Kamboçyalıları işe almak ve ABD firmalarının dijital ortamda bulunmasını istedikleri basılı haldeki malzemeyi bilgisayarlara aktarmak ve böylelikle istenildiği zaman bu bilgilere ulaşılabilmesini ve bilgisayardan araştırma yapabilmesini sağlamak. Basılı malzemeler ABD'de taranıp internet üzerinden gönderilecek. Bizimkilerin ilk işi, Kamboçyalı iki müdür almak. Hockenstein'ın McKinsey'den ortağı Jaeson Rosenfeld, Yeni Delhi'ye gidip Hintli veri giriş firmalarını ziyaret ederek Kamboçyalı müdürlerini eğitebilecek birilerini bulmaya çalışıyor. Hint şirketlerinin dokuzu kapıyı suratına kapatıyor. İstedikleri en son şey, kendilerinden daha ucuza iş yapacak Kamboçyalı bir rakip. Ama cömert bir Hindu bu eğitimi vermeyi kabul edince Hockenstein müdürlerinin eğitimini tamamlıyor. Sonra 20 bilgisayar alıp çoğu Kamboçya'daki savaş nedeniyle göç etmek zorunda kalmış kişilerden oluşan ilk 20 elemanı işe başlatıyor, bir de internet hattı kiralıyor. Bütün bunların maliyeti, ayda 100 dolar. Projeye kendi ceplerinden 25.000 dolar koyuyorlar. Silikon Vadisi'ndeki bir vakıftan da 25.000 dolar buluyorlar. 2001 Temmuzunda işe başlıyorlar. İlk müşterileri, Harvardlılar için yayımlanan günlük gazete, *Harvard Crimson.*

"*Crimson,* arşivlerini çevrimiçi hale getirebilmek için bilgisayar ortamına geçirmek istiyordu. Biz de Harvardlı olduğumuz için işi bize verdiler. Böylece ilk işimiz, 1873-1899 yıllarında *Harvard Crimson*'da yayımlanan ve Harvard-Yale arasındaki yarışlardan bahseden haberleri dizmek oldu. Elemanlarımız, 1969-71 yıllarının dizgisini yaparken Kamboçya'nın karışık yıllarında kendi ülkelerinden de bahseden haberleri diziyorlardı... Mikrofilmlere çekilmiş eski *Crimson*'ları bu tür işlerde uzmanlaşmış Oklahomalı bir firmada dijital resimlere dönüştürüp bu resimleri FTP (dosya transfer protokolü) ile Kamboçya'ya gönderiyorduk. Artık Thecrimson.com'a girip bu

resimleri ve haberleri bilgisayarınıza indirebilirsiniz." Kamboç dizgicilerin İngilizce bilmelerine hiç gerek yoktu. Bilmeleri gereken tek şey, İngilizce karakterleri nasıl dizecekleriydi. Çiftler halinde çalışan Kamboç dizgicilerin ikisi aynı haberi dizdikten sonra bilgisayar, bir hata olup olmadığını görmek için iki dizgiyi karşılaştırıyordu.

Hockenstein, her dizgicinin günde altı saat, haftada altı gün çalışıp ayda 75 dolar aldığını, bunun da yılda ortalama 400 dolar tutan Kamboçya'daki asgarî ücretin iki katı olduğunu söylüyor. Ayrıca her dizgici kalan zamanında okula gitmek için bir burs alıyordu. Bu bursla çoğu dizgici liseye giderken bazıları üniversiteye gidiyordu. Hockenstein, "Amacımız, gençlerin ailelerine maddî açıdan destek olurken onları okulu bırakmak zorunda bırakan kısır döngüyü kırmaktı" diyor. "Sosyal sorumluluk sahibi bir taşeronluk işinin öncülüğünü yapmaya çalışıyorduk. Bizimle çalışan Amerikan şirketleri sadece başka yerlere yatırım yapmak için para tasarruf etmekle kalmıyor, dünyanın bazı yoksul vatandaşlarına daha iyi bir hayat sağlamış oluyorlardı."

Kurulduktan dört yıl sonra Digital Divide Data'nın şu anda 170 çalışanı ve Phnom Penh ile Kamboçya'nın en büyük ikinci şehri Battambang'da ve Vientiane'de (Laos) üç ofisi var. "İlk müdürlerimizi Phnom Penh'te işe aldık ve veri girişi konusunda eğitim görmeleri için Hindistan'a gönderdik. Sonra, Laos'taki ofisimizi açınca oraya aldığımız iki müdür, Phnom Penh'te eğitim gördü."

Bu ağaçtan her tohum çıkar. *Harvard Crimson* dışında şirketin en büyük müşterisi, sağlık, aileler veya işçiler üzerine yaptıkları çalışmaların sonuçlarının bilgisayar ortamına girmesini isteyen sivil toplum örgütleri. Digital Divide Data'nın ilk Kamboç çalışanlarının bir kısmı sonradan şirketten ayrılıp sivil toplum örgütlerinin çalışmaları için veri tabanı oluşturmak üzere kendi şirketlerini kurmuş! Neden? Çünkü şirket için çalışırlarken sivil toplum örgütlerinin topladığı verilerin belli bir standart çerçevesinde gelmediğini, bunun da veri girişini zorlaştırdığını görmüşler. Böylece tedarik zinciri içinde daha önce yapılması gereken bir iş ve yaratılacak bir değer olduğunu ve bunu yapmaları halinde daha çok para kazanabileceklerini fark etmişler. Sivil toplum örgütleri için dizgi yapmak değil, bu örgütlerin veri toplamada kullanabileceği ve çalışmaların veri toplama, değerlendirme ve dijital ortama aktarılma aşamalarını kolaylaştırarak ucuzlatacak standart formatlar tasarlamak için kendi şirketlerini kurmuşlar.

Hockenstein, Kamboçya'da yaptıkları işlerin hiçbirini Amerikalıların elinden almadıklarını söylüyor. Veri girişi işi, zaten uzun zamandır Hindistan ile Karayipler'de yaptırılıyormuş. Eğer bu işi birilerinin elinden almışlarsa, bunların Hintliler ve Karayipliler olduğu görüşünde. Bütün bu işlerin bundan on yıl kadar önce Kamboçya'da yapılması, imkânsızdı. Her şey son birkaç yılda oldu.

"Ortağım, Kamboçyalı. Adı Sophary. 1992'ye kadar Kamboçya-Tayland sınırındaki bir mülteci kampında kalıyormuş. O yıllarda ben Harvard'daydım. Dünyalarımız tamamen farklı. Ortağım, Kamboçya'daki Birleşmiş Milletler barış anlaşmasından sonra köyüne dönmek için on gün yürümek zorunda kalmış. Phnom Penh'te oturuyor ve şirketin ofisini yönetiyor." Şimdi Hockenstein ile ortağı her gece mesajlaşarak hizmetlerini dünyanın dört bir yanındaki insanlara ve şirketlere dağıtmak için işbirliği yapıyorlar. "Günümüzde mümkün olan türden işbirliği sayesinde onunla ortağız ve eşitiz. İkimiz de birbirimize egemen değiliz. En alttan en üste tüm insanlar için daha iyi bir gelecek yaratmaya olanak veren gerçek bir işbirliği bu. Bu işbirliği benim hayatıma bir anlam kazandırırken günde bir iki dolarla yaşamaya çalışan inanlara somut fırsatlar sunuyor... Daha önce küresel ekonomiye dahil olma şansını asla bulamamış insanlarda kendine saygının ve güvenin filizlendiğine tanık oluyoruz."

Hockenstein ve ortakları şimdi Moğolistan'da, Pakistan'da, İran'da, Ürdün'de yaşayan ve dünyaya bilişim hizmetleri sunmak isteyen insanlardan bu işe nasıl başlayacaklarını soran çağrılar alıyorlar. 2004 ortalarında bir müşteri Digital Divide Data'ya gelip İngilizce-Arapça bir sözlüğün dijital ortama aktarılmasını istiyor. Aşağı yukarı aynı sıralarda Hockenstein'ın ofisine, İran'da bir veri giriş şirketinden, orada veri giriş işi yapıldığını belirten bir e-posta gelmiş. "Google'da arama yapıp bizi bulmuşlar. İşlerini İran sınırının dışına taşımak istiyorlar." Hockenstein da dillerinin Arapça değil Farsça olduğunu bildiğini, ama benzer harfleri kullandıklarını, bu yüzden de İngilizce-Arapça sözlüğü girip giremeyeceklerini sormuş. "Yapabileceklerini söylediler. Böylece Arapça sözlüğü bilgisayara girmek konusunda İranlılarla ortak bir proje gerçekleştirmiş olduk." Bu konuda en çok sevdiğim ve dünyanın düzlüğünü en iyi anlatan şey, Hockenstein'ın şu sözleri: "İran'daki ortağımla hiç karşılaşmadım. Bütün işi Yahoo! anında mesaj servisi *(instant messenger)* ve e-postayla yaptık. Parayı da Kamboçya üzerinden gönderdik... Onu düğünüme davet ettim, ama gelemedi."

Jeopolitik ve Düz Dünya

11

Düz Olmayan Dünya

Silahla ve Cep Telefonuyla Girilmez

Yapmak, yavaştır ve yıllar süren emek ister. Yıkmak ise tek bir günün düşüncesizce eylemi olabilir.

– Sir Winston Churchill

Minnesota'daki evime 2004 kışında dönerken yaptığım bir yolculukta, arkadaşlarım Ken ve Jill Greer ile birlikte Perkins'te öğle yemeği yerken Jill, hükûmetin kısa bir süre önce Kongre'den yeni bir silah yasası geçirdiğinden bahsetti. 28 Mayıs 2003 tarihinde geçen silah taşıma ve taşınan silahı saklama yasası, üzerinde görünmeyecek biçimde taşıdığı silahı işyerine götürmek isteyenlere, işveren bunu açıkça sınırlamadığı takdirde şeriften izin almak kaydıyla bu hakkı tanıyordu. Ağır suç sabıkası olanlar ile aklî dengesi bozuk olduğu bildirilenler bu yasadan yararlanamayacaktı. Yasanın, suçluları caydırmak üzere tasarlandığı söyleniyordu, çünkü sizi soymak istediklerinde sizin de bir silah taşıyıp taşımadığınızı bilemezlerdi. Yasada, işyeri sahiplerinin, restoran ya da sağlık kulübü gibi işyerlerine silah getirilmesini engellemelerini sağlayacak bir koşul da vardı. Yasaya göre her işveren, işyeri girişine silahla girilmesine izin verilmediğini gösteren bir tabela asması durumunda saklı silahları yasaklayabilirdi. (Söylentilere bakılırsa bu durum, bir kilisenin, silaha izin verilmediğinin işareti olarak İncil'den bir alıntı kullanma hakkı için hükûmeti dava etmesine ve bir restoranın yemek pişirme önlüğünde makineli tüfek tutan bir kadın resmi kullanması gibi çok yaratıcı tabelaların ortaya çıkmasına neden oldu). O öğlen yemeğinde bütün bunlardan bahsedilmesinin nedeni, Jill'in şehirde tenis oynadığı kulüplerde düzenli olarak birbiri ardı sıra görünen iki tabelanın dikkatini çekmesiydi. Sözgelimi Bloomington'daki tenis kulübünde, ön kapının sağındaki bir işarette "Silahla Girilmez" tabelası vardı. Hemen

yandaki soyunma odalarındaysa, “Cep Telefonuyla Girilmez”.

Hımmm. Demek silahla ve cep telefonuyla girilmez... “Silahları anlıyorum” dedim, “ama neden cep telefonları?”

Ne kadar aptalım. Bunun nedeni, bazı kişilerin kameralı cep telefonlarını soyunma odalarına getirmesi ve çıplak erkeklerin ve kadınların fotoğraflarını gizlice çekerek e-posta yoluyla dünyanın her tarafına göndermesiydi. Bundan sonra ne gelecek acaba? Hangi yenilik olursa olsun, insanlar onu suiistimal etmek için bir yol bulacaktır.

Palo Alto’da Norwest Venture Partners’da Promod Haque ile görüşürken, firmanın halkla ilişkiler yöneticisi Katie Belding bana yardım etmiş ve ardından şu e-postayı göndermişti: “Ertesi gün Promod ile buluşmanız hakkında kocamla konuşuyordum... Kocam, San Mateo’daki bir lisede tarih öğretmenidir. Ona, ‘Dünya düzleşirken sen neredeydin?’ diye sordum. Kocam dünyanın düzleştiğini, okuldaki bir toplantı sırasında anlamış. Bir öğrenci bir sınavda diğer bir öğrenciye kopya vermekten okuldan geçici süreyle uzaklaştırılmıştı. Burada cevapları ayakkabının altına yazmak ya da bir not kâğıdı iletmek gibi geleneksel kopya yöntemlerinden söz etmiyoruz...” Merakımı uyandırdı, bayanın kocası Brain’i aradım. Bana hikâyeyi anlattı: “Sınav sonunda tüm sınav kâğıtları elden ele öğretmene iletilirken bu öğrenci, büyük bir el çabukluğuyla cep telefonunu çıkarıp bazı sınav sorularının fotoğraflarını çekerek, biraz sonra aynı sınava girecek arkadaşına anında e-posta olarak göndermiş. Arkadaşının da dijital fotoğraf çekebilen ve e-posta alabilen bir cep telefonu vardı ve anlaşılan sınavdan önce soruları görebilecekti. Bu öğrenci, cep telefonunu çıkardığında başka bir öğretmen tarafından yakalandı. Tüm çocukların taşıdığını biliriz, ama aslında okulda cep telefonu taşımak kurallara aykırıdır. Öğretmen çocuğun cep telefonuna el koyduğu sırada sınav sorularını gördü. Bu nedenle disiplin kurulu başkanı, periyodik toplantımızı şunları söyleyerek açtı: ‘Endişelenmemiz gereken yeni bir şey var. Dikkatli olun, gözlerinizi açın, çünkü çocuklar teknoloji konusunda bizden çok ilerde.’”

Ancak Brian, bu yeni teknoloji konusunda her şeyin çok da kötü olmadığını ekledi: “Bu yılın başında bir Jimmy Buffett konserine gittim. Fotoğraf makinelerine izin yoktu, ancak cep telefonlarına izin verildi. Bu nedenle konser başladığında herkes birden cep telefonlarını çıkarmaya ve Jimmy Buffett’ın resimlerini çekmeye baş-

ladı. İkinci sırada oturuyorduk. Yanımdaki adam cep telefonunu çıkardı. Ben de, 'Rica etsem, bunlardan birkaçını e-postayla gönderebilir misin? Hiç kimse ona bu kadar yakın olduğuma inanmayacak' dedim. 'Elbette' diye yanıt verdi. Üzerinde e-posta adresim olan bir kart verdim. Pek umudum yoktu, ama ertesi gün adam bize bir sürü fotoğraf gönderdi."

4 Haziran 1989'da, (4/6/89) tarihinde gerçekleşen Tiananmen Meydanı katliamının on beşinci yıldönümünden hemen sonra Pekin'e yaptığım yolculuk, halkayı tamamlıyor. *Times* bürosundaki meslektaşlarım bana, o gün Çin hükûmetinin, içinde Tiananmen Meydanı hatta 6 ve 4 rakamları geçen SMS mesajları sansürlediğini bildirmişti. Bu nedenle, 664-6464 numaralı telefonu çeviriyorsanız ya da birisine saat 6'da 4üncü katta buluşacağınızı söylediğiniz bir mesaj gönderiyorsanız, sansürcüler bu mesajları engelliyordu.

Mark Steyn, *National Review*'de, Londra'da yayımlanan bir Arap gazetesi olan *El Kuds el Arabi*'den alıntı yaparak, Sudan'ın Hartum şehrinde yayılan bir söylentiden ve çıkan panikten bahsediyor (25 Ekim 2004). Buna göre bir adam bir kâfirle el sıkışırsa erkekliğini kaybedermiş. Steyn, "Beni bu hikâyede etkileyen şey, bir ayrıntıydı: Bu histeri cep telefonlarıyla ve mesajlarla yayılmıştı. Bir düşünün: Bir cep telefonuna sahip olabiliyor ancak hâlâ bir yabancıyla el sıkışmanın penisinizi yok edeceğine inanabiliyorsunuz. Bu türden ileri teknolojik bir ilkellik, mesajların ötesine geçerse neler olmaz?"

Bu bölüm yalnızca cep telefonları üzerine değil. Peki bu hikâyeleri neden anlatıyorum? Çünkü küreselleşme hakkında yazmaya başladığımdan bu yana, belirli bir çizgide yer alan eleştirilerle karşılaştım: "Argümanınızda belirli bir teknolojik determinizm yok mu? Friedman, on düzleştiriciniz var. Bunlar birbirlerine yaklaşıyorlar ve dünyayı düzleştiriyorlar ve insanların bunları baş eğerek selamlamak ve gösteriye katılmak dışında yapacakları hiçbir şey yok. Bir geçişin ardından, herkes daha zengin ve daha akıllı olacak ve her şey güzel olacak. Ancak yanılıyorsunuz, çünkü dünya tarihi, bir sistemin ideolojisinin ve iktidarının alternatifinin ortaya çıktığını hep göstermiştir. Küreselleşme de farklı olmayacaktır."

Bu, akla yatkın bir sorudur; bu nedenle izin verirseniz doğrudan yanıtlamaya çalışacağım: *Ben bir teknoloji deterministiyim! Suçum sabittir.*

Kapasitenin amacı yarattığına inanırım. İnsanların çevrimiçi (*online*) mağaza açabildiği ve küresel tedarikçilere, küresel müşte-

rilere ve küresel rakiplere sahip olabileceği bir internet yaratırsak, söz konusu çevrimiçi mağaza veya banka veya kitabevi açılır. Şirketlerin herhangi bir işi parçalamasına olanak sağlayan iş akışı platformları yaratır ve işi dünyanın herhangi bir yerindeki bir bilgi merkezinin en düşük maliyetle, en etkin biçimde yapmasını sağlarsak, şirketler o işi oraya verir. Üzerinde fotoğraf makineleri olan cep telefonları yaparsak, insanlar bunları sınavlarda kopya çekmekten, bakımevinde doksanıncı yaşgününü kutlayan ninelerini Yeni Zelanda'daki bir dağdan aramaya kadar her iş için kullanır. Ekonomik gelişmenin tarihi bunu tekrar tekrar öğretir: Yapabilirseniz yapmalısınız, aksi takdirde rakipleriniz yapar. Elinizdeki kitap, şirketler, ülkeler ve bireylerin düz dünyada başarılı olmak için yapabileceği ve yapması gereken şeylerin yeni ve büyük bir evreni olduğunu göstermeye çalışıyor.

Teknoloji deterministiyim ama *tarih deterministi değilim.* Herkesin bu yeni teknolojileri ya da üçlü yakınlaşmayı kendilerinin, ülkelerinin ya da insanlığın yararına kullanacağının elbette bir garantisi yok. Söz konusu olan, yalnızca teknolojidir. Bu teknolojileri kullanmak sizi modern, kurnaz, ahlaklı, akıllı, hoş ya da nazik yapmaz. Yalnızca iletişim kurmanıza, rekabet etmenize ve daha ileri ve daha hızlı işbirliği yapmanıza olanak sağlar. Dünyayı kararsızlığa götüren bir savaşın olmaması durumunda, bu teknolojilerin her biri daha ucuz, daha hafif, daha küçük, daha kişisel, daha kolay taşınabilir, dijital ve sanal olacaktır. Bu nedenle, giderek daha fazla insan bunları kullanmak için giderek daha fazla yol bulacaktır. Daha çok yerde daha çok insanın bunları, aksi için değil, üretmek, işbirliği yapmak ve yaşam standartlarını yükseltmek için kullanacağını, yalnızca umabiliriz. Ancak bu olmak zorunda değil. Başka bir deyişle, dünyanın nasıl düzleşeceğini ben de bilmiyorum.

Aslında, kitabın bu noktasında bir itirafta bulunmalıyım: Dünyanın düz olmadığını biliyorum.

Evet, doğru okudunuz. *Dünyanın düz olmadığını biliyorum.* Merak etmeyin. Biliyorum.

Yine de, dünyanın bir süredir küçüldüğünden ve düzleştiğinden eminim. Üstelik bu süreç son yıllarda dramatik bir biçimde hızlandı. Bugün dünyanın yarısı, doğrudan veya dolaylı olarak düzleşme sürecinde yer alıyor ya da bu sürecin etkilerini hissediyor. Bu düzleşmeye ve onun hızlanan adımlarına dikkat çekmek için bu kitabın başlığını *Dünya Düzdür* olarak seçtim, çünkü bugün dünyada-

ki en önemli tek eğilimin bu olduğunu düşünüyorum.

Dünyanın geri kalanının düzleşeceğinin tarihsel olarak kaçınılmaz olmadığından ya da dünyanın zaten düz olan kısımlarının savaş, ekonomik yıkıntı ya da politika sonucu düzlüğünü kaybetmesi olasılığının var olduğundan da aynı derecede eminim. Bu gezegende düzleşme sürecinin gerisinde kalmış ya da bu sürecin altında ezildiğini hisseden milyonlarca insan var ve içlerinden bazılarının düzleştirme araçlarına, sistemi lehlerine değil aleyhlerine kullanmak üzere yeterli erişimi var. Bu bölümün konusu, düzleşmenin nasıl yanlış yola sapabileceğidir. Meseleye, şu sorulara yanıt vermeye çalışarak yaklaşacağım: bu düzleştirme sürecine engel olan en büyük öğeler, güçler ya da sorunlar nelerdir? Bunların üstesinden gelmek için nasıl daha iyi bir işbirliği yapabiliriz?

Çok Hasta

Bir zamanlar Yahoo!'nun kurucu ortağı Jerry Yang'ın, yüksek mevkideki Çinli bir hükûmet görevlisinin şu sözlerini aktardığını duymuştum: "İnsanlarda umut varsa, orta sınıfınız var demektir." Bana kalırsa bu çok faydalı bir anlayış. Dünyada büyük, istikrarlı bir orta sınıfın varlığı, jeopolitik istikrar için hayatîdir. Ancak orta sınıf, bir gelir aralığı değil, bir algı aralığıdır. İşte bu nedenle, gelir istatistiklerine göre bazıları bu şekilde görülmese de çok sayıda Amerikalı, kendisini "orta sınıf" olarak tanımlar. "Orta sınıf", yoksulluktan ya da düşük gelir durumundan daha yüksek bir yaşam standardına ve çocukları için daha iyi bir geleceğe çıkacak bir yolu olduğuna inanan insanları tanımlamanın diğer bir biçimidir. Sosyal hareketliliğe (çocuklarınızın sizden daha iyi bir ömür sürme şansı olduğuna), sıkı çalışmanın ve toplumunuzun kurallarına göre oynamanın sizi istediğiniz yere götüreceğine inanıyorsanız, günlük kazancınız 2 dolar ya da 200 dolar olsun, fikrî olarak orta sınıfsınız demektir.

Pek çok durumda, düz dünyada olanlar ile olmayanlar arasındaki çizgi, bu umut çizgisidir. Hindistan, Çin ve eski Sovyet İmparatorluğu ülkeleri için iyi haber, tüm kusurları ve iç çelişkileriyle birlikte, bu ülkelerin artık orta sınıf olma umudu taşıyan yüz milyonlarca insana ev sahipliği yapmasıdır. Hindistan, Çin ve Latin Amerika'nın kırsal kesimleri ve gelişmiş dünyanın çok sayıda karanlık köşesiyle birlikte bugün Afrika için kötü haber, hiçbir umudu olma-

yan ve bu nedenle orta sınıfa geçmek için hiçbir şansı olmayan yüz milyonlarca insan olmasıdır. Bu insanların iki nedenden dolayı hiçbir umudu yoktur: Ya çok hastadırlar ya da hükûmetleri, ileri gidecek bir yolları olduğuna dair umut veremeyecek kadar yozlaşmıştır.

İlk grup, çok hasta olanlar, her gün HIV-AIDS, sıtma, verem ve çocuk felci hastalıklarına yakalananlar ve elektrik ile içilebilir su bile bulamayanlardır. Bu insanların çoğu, düz dünyaya şok edici bir yakınlıkta yaşar. Bangalore'deyken Shanti Bhavan (Barış Cenneti) adlı deneysel bir okulu ziyaret ettim. Bu okul, Tamil Nadu Eyaleti'ndeki Baliganapalli köyünün yakınlarında ve Bangalore'nin çelik ve camdan kurulu ileri teknoloji merkezlerinden (bu merkezlerden biri, gayet uygun bir biçimde "Kuşatılmış Altın Bölge" olarak adlandırılıyor) yaklaşık bir saatlik mesafede. Okul müdürü Lalita Law, koyu, jilet gibi keskin bir Hintli Hıristiyan, sesinde güçlükle kontrol edilen bir öfkeyle, bana okulda 160 çocuğun okuduğunu ve bu çocukların ana babalarının tümünün, yakındaki köyde yaşayan dokunulmazlar olduğunu anlattı.

Bir cipin içinde derin çukurlarla dolu yolda okula doğru ilerlerken Law, "Bu çocuklar ve ana babaları paçavra toplayıcısıdır, vasıfsız işçidir ve taş ocağında çalışırlar" dedi. "Yoksulluk çizgisinin altındaki evlerden gelirler. Çilelerini doldurduktan sonra göçüp gitmeleri gerektiği düşünülen en düşük kasta, dokunulmazlara mensupturlar. Bu çocuklar bize dört ya da beş yaşında gelir. Temiz su içmenin ne demek olduğunu bilmezler. Yaşadıkları yerin yakınlarında pis bir oluk bulacak kadar şanslılarsa, bu suyu içmeye alışkındırlar. Asla tuvalet görmemişlerdir, hiç banyo yapmazlar... Üstlerine uyan bir parça elbiseleri bile yoktur. İşe onları sosyalleştirerek başlamalıyız. Onları ilk aldığımızda, kaçıyorlar; küçük ve büyük tuvaletlerini ortalığa yapıyorlar. Başlangıçta onları yatakta yatırmıyoruz; çünkü bu bir kültür şoku" diyor.

Law'ın köy yaşamına ilişkin sıcak monoloğunu kaydetmek için, cipin arkasında, dizüstü bilgisayarımda çılgınca yazıyorum.

"Bu 'Hindistan Işıltısı' (iktidardaki Bharatiya Janata Partisi'nin 2004 seçimindeki sloganı) lafı bizim gibi insanları tiksindiriyor. Köylere gelmeli ve Hindistan'ın ışıldayıp ışıldamadığını anlamalısınız. Bir çocuğun yüzüne bakıp Hindistan'ın ışıldayıp ışıldamadığını anlamalısınız. Parlak dergiler için evet, Hindistan ışıldıyor. Ancak Bangalore'nin iç kısımlarına gittiğinizde Hindistan'ın ışıltısı hakkındaki her şeyin yalan olduğunu göreceksiniz... Köylerde al-

kolizm yaygın. Yeni doğan kız çocuklarını öldürüyorlar. Suç oranı artıyor. Elektrik ve su almak için rüşvet vermek zorundasınız. Evinize doğru değer biçmesi için vergi tahakkuk memuruna rüşvet vermelisiniz. Evet, orta ve üst sınıf ışıldıyor, ancak geride kalan 700 milyonun gördüğü tek şey, kasvet, karanlık ve umutsuzluk. Bu insanlar çilelerini doldurmak için doğuyorlar; bu şekilde yaşamak ve ölmek zorundalar. Onlar için ışıldayan tek şey güneş. O da çok sıcak ve dayanılmaz. İçlerinden pek çoğu güneş çarpmasından ölüyor." Law, bu çocukların hayatlarında karşılaştıkları tek "farenin" bilgisayar faresi değil gerçek fare olduğunu sözlerine ekliyor.

Hindistan, Çin ve Latin Amerika'nın kırsal kesimlerinde, bunun gibi binlerce köy var. Gelişmekte olan dünyadaki (düz olmayan dünya) çocukların aşıyla önlenebilen hastalıklardan ölme oranlarının gelişmiş düz dünyadaki çocuklara göre on kat fazla olmasına, işte bu nedenden ötürü şaşmamalı. Kırsal Güney Afrika'nın, hastalıktan en kötü etkilenen bölgelerinde, tüm hamile kadınların üçte birinin HIV-pozitif olduğu söyleniyor. Tek başına AIDS salgını, bütün bir toplumu bunalıma düşürmeye yeterli: Bu Afrika ülkelerindeki öğretmenler, pek çoğuna AIDS bulaştığından öğrenime devam edemiyorlar. Çocuklar, özellikle kızlar, ya hasta ana babalarına bakmaları gerektiğinden ya da AIDS'in onları yetim bırakması yüzünden okul ücretlerini karşılayamadıklarından okula devam edemiyorlar. Eğitim olmadan, bırakın kendi bedenleri ve seks partnerleri üzerinde kontrol kazanmalarına olanak sağlayan yaşam geliştirici yetenekleri, HIV-AIDS ya da diğer hastalıklardan nasıl korunacaklarını bile öğrenemezler. Güney Afrika'yı zayıf düşüren türden tamamen açık bir AIDS salgını olasılığı, büyük ölçüde dünya çapında risk altında bulunan insanların yalnızca beşte birinin korunma hizmetlerine erişebilmesi nedeniyle Hindistan'da ve Çin'de hâlâ çok ciddi. Aile planlaması için ayrılan kaynaklardan yararlanabilecek durumda olan ve yararlanmak isteyen on milyonlarca kadın, yerel kaynak eksikliği nedeniyle bu olanağa sahip değil. İnsanların yüzde ellisinin sıtmalı olduğu, çocukların yarısının yetersiz beslendiği ya da annelerin üçte birinin AIDS nedeniyle öldüğü bir yerde, ekonomik büyüme sağlayamazsınız.

Çin ve Hindistan'ın en azından nüfusunun bir kısmının düz dünyada olması nedeniyle daha iyi durumda olduğuna kuşku yok. Toplumlar gelişmeye başladıklarında, işleyen bir üretken döngü elde edersiniz: İnsanların tarım yaptığı topraklarını terk ederek şehirlere gitmesine yetecek yiyecek üretmeye başlarsınız. İşgücü

okutulur ve eğitilir. Bu işgücü hizmet sektöründe ve sanayide çalışmaya başlar. Bu da yeniliğe ve üniversitelerde daha iyi eğitime, daha serbest pazarlara, ekonomik büyümeye ve kalkınmaya, daha iyi altyapıya, daha az hastalığa ve daha düşük nüfus artışına yol açar. Bugün Hindistan ve Çin şehirlerinde süren, insanların düz bir oyun sahasında rekabet etmesini ve milyarlarca dolar yatırım çekmesini sağlayan şey, işte bu dinamiktir.

Ancak bu çevrimin dışında yaşayan çok, ama çok sayıda insan var. Bu insanlar yalnızca suçluların zaman geçirebileceği köylerde ya da kırsal alanlarda; şiddet, iç savaş ve hastalığın sivil nüfusa zarar vermek için birbiriyle en çok rekabet ettiği bölgelerde yaşıyor. Bu insanların tümü kazanıldığında, dünya da bütünüyle düz olacaktır. Bir farklılık yaratacak kadar parası olan ve mücadele için sahaya çıkan az sayıda insandan biri, kurduğu 27 milyar dolarlık Bill ve Melinda Gates Vakfı ile bu büyük, hastalıktan harap olmuş, fırsatlardan yoksun nüfusa odaklanan Microsoft Başkanı Bill Gates'tir. Yıllardır Microsoft'un iş yaşamındaki uygulamalarının bazılarını eleştiririm. Microsoft'un rekabete ters düşen bazı taktiklerine ilişkin yazdığım tek bir kelimeden bile pişman değilim. Ancak Gates'in parasını ve enerjisini düz olmayan dünyaya yöneltmesi beni etkiliyor. Gates'le yaptığım iki görüşmede de, en çok konuşmak istediği ve büyük bir tutkuyla dile getirdiği şey, bu konuydu.

Gates, "Hiç kimse öteki üç milyar insana fon sağlamıyor" diyor. Birisi, ABD'de bir yaşam kurtarmanın beş ya da altı milyon dolar tuttuğunu hesaplamıştı. Bu miktar, toplumumuzun harcamaya razı olduğu tutarın yüksekliğini gösteriyor. ABD dışında yaşayan bir insanın hayatını en fazla 100 dolara kurtarabilirsiniz. Ama kaç kişi o yatırımı yapmak ister?

"Konu sadece zaman olsaydı, yirmi ya da otuz yıl verirdiniz" diye devam ediyor Gates, "diğerleri oralarda dururdu ve sonra harika bir açıklama yapıp tüm dünyanın düz olduğunu söylerdiniz. Ancak gerçek şu ki, bu üç milyar insanın düştüğü bir tuzak var. Onlar, daha fazla eğitim, daha fazla sağlık, daha fazla kapitalizm, daha fazla hukuk, daha fazla refah... üretken döngüsüne hiçbir zaman giremeyebilirler. Korkarım düz olan kısım, dünyanın yalnızca yarısıyla sınırılı kalabilir."

Sivrisineklerin taşıdığı bir parazitin neden olduğu sıtmayı ele alalım. Şu anda, gezegenimizde en büyük anne katili, bu hastalık. Düz dünyada bugün neredeyse hiç kimse sıtmadan ölmezken düz

olmayan dünyada, çoğunlukla Afrika'da, yaklaşık yedi yüz bini çocuk olmak üzere her yıl bir milyon insan bu hastalıktan ölüyor. Sıtmadan kaynaklanan ölümler, son yirmi yılda ikiye katlanmış, çünkü sivrisinekler pek çok sıtma karşıtı ilaca direnç kazanmış ve ticarî ilaç firmaları kendileri için kârlı bir pazar olmadığına inandıklarından yeni sıtma aşılarına yatırım yapmıyorlar. Gates, bu kriz düz dünyada gelişseydi sistemin işleyeceğini belirtiyor: Hükûmet, hastalığı kontrol altına almak için elinden geleni yapardı; ilaç firmaları, piyasaya ilaç sürmek için ne gerekiyorsa yapardı; okullar, koruyucu önlemler konusunda genç insanları eğitirdi ve sorunun üstesinden gelinirdi. Gates, "Ancak bu güzel tepki, yalnızca sorunu olan insanların parası da olursa işler" diyor. Gates Vakfı sıtmayla savaşmak üzere 50 milyon dolarlık bir bağışta bulunduğunda, "sıtmayla savaşıma ayrılan para miktarını (dünya çapında) ikiye katladığımızı söylediler... İhtiyacı olanların parası yoksa, dışarıdaki gruplar ve yardımseverler sayesinde sistem onları tekrar mücadeleyi sürdürme noktasına getirebilir."

Gates, yine de şu ana kadar, (düz dünyada yer almak için) "bu insanlara bir şans vermediğimize" inanıyor. "Bugün internete bağlanan çocuk, eğer meraklıysa ve bir internet bağlantısı varsa, benim kadar güçlüdür. Ancak doğru beslenemiyorsa, bu oyunu asla oynayamaz. Evet, dünya daha küçük ama insanların yaşadıkları koşulları gerçekten görüyor muyuz? Yoksa dünya, hâlâ insanların yaşadığı gerçek koşulları, yaşamı 80 dolara kurtarılabilecek çocukları göremeyeceğimiz kadar büyük mü?"

Burada bir an duralım ve eğer kırsal Çin'in, Hindistan'ın ve Afrika'nın ekonomi ve fırsatlar açısından Amerika ve Avrupa Birliği'ne biraz yetişmesinin dünya ve Amerika için ne kadar faydalı olacağını hayal edelim. Ancak bu insanların, sorunlarına daha fazla kaynak ayırmak için düz dünya iş çevrelerinin, hayırseverlerinin ve hükûmetlerinin desteklediği gerçek bir insanî hareket olmadan söz konusu üretken döngüye girme şansları zayıftır. Tek çıkış yolu, dünyanın düz olmayan kısımları ile düz kısımları arasındaki yeni işbirliğinden geçiyor.

Gates Vakfı, 2003 yılında Küresel Sağlıkta Yapılması Gereken İşler adlı bir proje başlattı. Bu konuda hoşuma giden şey, Gates Vakfı'nın sorunu çözmeye yönelik yaklaşımı. Gates Vakfı, "Biz, zengin Batılı vakıf, şimdi size çözümü sunacağız" deyip emirler yağdırıp çekler yazmadı. "Gelin, hem sorunu hem de çözümü tanımlama-

da yatay işbirliği içinde olalım, gelin bu şekilde değer yaratalım Ardından paramızı her ikimizin de tanımladığı çözümlere yatıralım" dedi. Gates Vakfı, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde internetten ve daha geleneksel kanallardan duyurarak bilimadamlarından şu büyük soruya yanıt vermelerini istedi: "Eğer bilimadamları el atarlarsa çözebilecekleri bebek ölümü, düşük yaşam beklentisi ve hastalık kısır döngüsü içinde yaşayan birkaç milyar insanın kaderini keskin biçimde değiştirebilecek en önemli sorunlar nelerdir?" Vakfa, aralarında Nobel Ödülü alanlar da olmak üzere, dünya genelinde yüzlerce bilimadamından yaklaşık sekiz bin sayfa tutan çeşitli fikirler geldi. Bu fikirler ayrıldı, seçildi ve 14 Büyük İş (teknolojik bir yeniliğin gelişmekte olan dünyada önemli bir sağlık problemini çözmek için kritik bir engeli ortadan kaldırabileceği işler) listesi çıkarıldı. Vakıf, 2003 sonbaharında bu 14 Büyük İş'i dünyaya duyurdu. Bu büyük işler arasında şunlar yer alıyor: Doğumdan hemen sonra kullanılabilecek etkin tek dozlu aşıların nasıl yapılacağı, soğutma gerektirmeyen aşıların nasıl hazırlanacağı, aşılar için iğne gerektirmeyen sistemlerin nasıl geliştirileceği, hangi bağışıklık sistemlerinin koruyucu bağışıklık sağladığının nasıl daha iyi anlaşılacağı, hastalık yayan böceklerin nasıl daha iyi kontrol edileceği, hastalık taşıyan böcek popülasyonunu azaltmak için genetik ya da kimyasal bir stratejinin nasıl geliştirileceği, tek bitki türünde biyo-erişilebilir besinlerin tüm çeşidinin nasıl yaratılacağı ve kronik hastalıkları tedavi edecek bağışıklık sistemlerinin hangi yöntemle yaratılacağı. Bir yıl içinde, yetmiş beş ülkedeki bilimadamlarından bu konularda yüz altmış öneri geldi. Vakıf şimdi en iyi önerileri 250 milyon dolar nakit parayla destekliyor.

Ulusal Kanser Enstitüsü'nün eski başkanı olan ve şimdi Gates Vakfı için küresel sağlık programlarını yöneten Rick Klausner, "Bu programla iki şeyi başarmayı çalışıyoruz" diyor. "İlki, bilimsel hayal gücüne ahlakî bir çağrıda bulunarak uluslararası olmakla övünmemize rağmen, bilimsel topluluk olarak ihmal ettiğimiz çözülmesi gereken büyük sorunlar olduğuna işaret etmek. Küresel sorunları çözecek kişiler olarak, kendimizi uluslararası topluluk şeklinde tanımladığımız ciddiyette sorumluluklarımızı yerine getirmedik. Büyük İşlerin, dünyadaki herkesin şu an üzerinde çalışabileceği en heyecanlı, en seksi, en bilimsel şeyler olduğunun söylenmesini istedik... Düşüncemiz, hayal gücünü ateşlemekti. İkincisi, bunu yapıp yapamayacağımızı görmek için vak-

fın kaynaklarından bir kısmını yönlendirmekti."

Son yirmi yılda teknolojideki olağanüstü ilerlemeler bilindiğine göre, bu işlerden bazılarını ele almak için tüm araçlara zaten sahip olduğumuzu ve eksik tek şeyin para olduğunu varsaymak kolay. Keşke durum böyle olsaydı; ancak öyle değil. Sözgelimi, sıtma örneğinde eksik olan yalnızca ilaçlar değil. Afrika'yı ya da Hindistan'ın kırsal kesimlerini ziyaret eden herkesin bildiği gibi, bu bölgelerde sağlık bakım hizmetleri genellikle yoktur ya da çok düşük bir düzeyde çalışır. Böylece Gates Vakfı, bu bozuk sağlık bakım sistemini göz önüne alarak bölgedeki sıradan insanlar tarafından güvenle yürütebilecek ilaç ve dağıtım sistemlerinin geliştirilmesine çalışıyor. Bu hepsinden büyük bir iş olabilir: Düz olmayan dünyada çalışacak yöntemleri tasarlamak için düz dünyanın araçlarını kullanmak. Klausner, "Dünyadaki en önemli sağlık koruma ve bakım sistemi, annedir" diyor. "Anladığı, gücünün yettiği ve kullanabildiği şeyleri annelerin eline nasıl verebiliriz?"

Klausner, tüm bu insanların trajedisinin ikili bir trajedi olduğunu söylüyor. Hastalığın ölüm hükmü veya parçalanmış ailelerin ve sınırlı umutların yaşam hükmü. Ayrıca burada, düz dünyanın dışında yer almaya devam eden bu insanların yapabileceği inanılmaz katkıların kaybı nedeniyle, dünya için de bir trajedi var. Düz bir dünyada, tüm bilgi havuzlarını birbirine bağlıyoruz. Bu insanların bilime ya da eğitime hangi bilgileri getirebileceğini düşünün. Yeniliğin her yerden gelebileceği düz bir dünyada, potansiyel olarak katkıda bulunabilecek kişilerin ve işbirlikçilerin, büyük bir havuzun dalgaları altında yok olup gitmesine izin veriyoruz. Yoksulluğun kötü sağlığa neden olduğuna kuşku yok. Kötü sağlık da insanları yoksulluk tuzağına düşürüyor. Sonuçta bu insanlar zayıflıyor ve orta sınıfa çıkan umut merdiveninin ilk basamağına bile ulaşamıyorlar. Biz büyük işlerin bazılarında başarı sağlayana kadar, diğer yarı ne kadar düzleşirse düzleşsin, dünyanın düz olmayan yarısı, aynen kalacaktır.

Çok Yetkisizleştirilmiş

Yalnızca düz olmayan dünya ya da düz dünya yok. Pek çok insan, ikisi arasındaki alacakaranlık kuşağında yaşıyor. Bu insanlar arasında, benim çok yetkisizleştirilmiş olarak adlandırdığım insanlar

da var. Bunlar, düzleşen dünya tarafından bütünüyle kucaklanmayan büyük bir insan grubudur. Düz dünyaya adım atma şansına sahip çok hasta insanlardan farklı olarak, çok yetkisizleştirilmiş insanların yarı düz olduklarını söyleyebilirsiniz. Bunlar, düzleşen önemli alanları olan ülkelerde yaşayan, ancak anlamlı ya da sürekli bir biçimde katılımda bulunacak araçlardan, becerilerden ya da altyapıdan yoksun insanlardır. Etraflarındaki dünyanın düzleşmekte olduğunu anlayacak kadar bilgi sahibidirler, ama bu düzleşmeden herhangi bir fayda sağlayamazlar. Düz olmak iyidir, ancak gerilimli bir durumdur; düz olmamak korkunçtur ve acı doludur; yarı düz olmanınsa kendine özel endişe ve tasaları vardır. Düzleşmiş Hint ileri teknoloji sektörü, ne kadar heyecanlı ve ne kadar tanınmış olursa olsun, bu konuda hayal kurmaya gerek yoktur: Hindistan'daki istihdamın ancak yüzde 0,2'sini karşılar. Bu orana ihracata yönelik üretimde yer alanları da eklerseniz, Hindistan'daki istihdamın toplam yüzde 2'sini elde edersiniz.

Bu yarı düz dünya, düz dünyayı görebilecek, ona dokunabilecek ve ondan arada sırada faydalanabilecek kadar yakın olan ancak aslında bu dünyanın içinde yaşamayan, özellikle Hindistan, Çin ve Doğu Avrupa'nın kırsal kesimindeki milyonlarca insandan oluşur. Hindistan'ın büyüme hızındaki artışa rağmen iktidardaki BJP'nin, kırsaldaki Hintli seçmenlerin hoşnutsuzluğundan dolayı sürpriz bir biçimde iktidardan düştüğü 2004 baharındaki Hindistan seçimlerinde, bu grubun ne kadar büyük ve öfkeli olabileceğini gördük. Bu öfke büyük ölçüde, dev şehirlerin dışında küreselleşmenin yavaş adımlarla ilerlemesinden kaynaklanıyordu. Seçmenler, "Küreselleşme trenini durdurun, biz inmek istiyoruz" demediler. Tersine, "Küreselleşme trenini durdurun, biz de binmek istiyoruz. Ancak trene binmemiz için birileri daha iyi bir basamak taburesi yaparak bize yardım etmeli" diyorlardı.

Kırsaldaki bu seçmenlerin, Hindistan nüfusunun büyük kısmını oluşturan köylülerin ve çiftçilerin, düz dünyanın faydalarını görmek için yakındaki bir şehirde bir gün geçirmeleri yeter: arabalar, evler, eğitim fırsatları. YaleGlobal Online editörü, Hindistan doğumlu Nayan Chanda, "Bir köylü, televizyonda sabun ya da şampuan reklamı gördüğünde dikkat ettiği şey sabun ya da şampuan değil, bunları kullanan insanların yaşam tarzıdır, motosikletleri, giysileri ve evleridir" diyor. "Ulaşmak istedikleri bir dünya görüyorlar. Seçimlerde, kıskançlık ve öfke konuştu. Devrimlerde

klasik durumdur: İşler iyiye gidiyor, ama pek çok insan için yeterince hızlı gitmiyor."

Kırsaldaki Hintliler, neden bu gelişmeden yeterince faydalanamadıklarını da gayet iyi anlamıştı: Ülkedeki yerel hükûmetler, rüşvet ve yanlış yönetim nedeniyle kaynakları o kadar çok kemiriyordu ki, pastadan adil pay almaları için yoksulların ihtiyaç duydukları okulları ve altyapıyı veremiyordu. Korumalı toplulukların dışında kalan milyonlarca Hintliden bir kısmı umutlarını kaybederek, Wipro'dan Vivek Paul'e göre, "Daha dindar olmaya, kastlarına/alt kastlarına daha çok bağlanmaya, daha radikal düşünceler geliştirmeye, yaratmak yerine yıkmaya daha istekli olmaya ve ekonomik hareketliliğin gecikmesi nedeniyle hareketliliği elde etmenin tek yolu olarak kirli politikayı görmeye başlıyor". Hindistan ileri teknolojide dünyanın en akıllı öncü koluna sahip olabilir; ancak yetersiz, sakat, az eğitim almış, yetersiz hizmet görmüş kişilerden daha çoğunu yanına çekmenin bir yolunu bulamazsa, havalanan ancak sürekli bir itme kuvvetinden yoksun olduğu için hızla yere düşen rokete benzeyecektir.

Kongre Partisi gereken mesajı aldı. Bu nedenle yönetime gelir gelmez başbakan olarak küreselleşme karşıtı birini değil, daha önce ekonomi bakanı olarak ihracata, ticarete ve toptan reformlara önem veren ve 1991 yılında Hindistan ekonomisini ilk defa küreselleşmeye açan Manmohan Singh'i seçti. Singh de kırsal altyapıda hükûmet yatırımlarının büyük ölçüde artırılacağını ve kırsal yönetimlerde daha fazla perakende reform yapılacağını taahhüt etti.

Dışarıda kalanlar, bu süreçte nasıl işbirliği yapabilir? Bana kalırsa, en önemli ve öncelikli iş, küresel popülizmin anlamını yeniden tanımlamaktır. Eğer popülistler gerçekten kırsaldaki yoksullara yardım etmek istiyorsa, bunu yapmanın yolu Mcdonald's'ı yakmak, IMF'yi kapatmak ve dünyayı düz olmaktan çıkaracak koruma bariyerleri kurmak değildir. Bunun kırsaldaki yoksullara bir nebze faydası dokunmayacaktır. Küresel popülist hareket, Hindistan ve Çin'in kırsal kesimleri gibi yerlerde enerjisini yerel yönetimlerin, altyapının ve eğitimin nasıl geliştirileceğine yoğunlaştırmak zorundadır. Böylece oralardaki insanlar da düz dünyada yer almak ve işbirliğine girmek için gereken araçları elde edebilir. Küreselleşme karşıtları olarak da bilinen küresel popülist hareket, büyük bir enerjiye sahiptir, ancak şu ana kadar yoksullara anlamlı ve sürdürülebilir bir yardım sağlayamayacak kadar

parçalı ve aklı karışıktır. Bu hareketin bir siyaset lobotomisine[49] ihtiyacı var. Neredeyse dünyanın hiçbir yerinde yoksullar, gelişmiş ülkelerdeki sol partilerin hayal ettiği kadar zenginlere kızmıyor. Bu insanların kızdıkları şey, zenginleşecek, düz dünyaya katılacak ve Jerry Yang'ın bahsettiği orta sınıfa giden çizgiyi geçecek bir yol bulamamaktır.

Burada bir an için duralım ve küreselleşme karşıtı hareketin dünyanın yoksullarının gerçek talepleriyle teması nasıl kaybettiğinin izini sürelim. Küreselleşme karşıtı hareket, 1999'da Seattle'daki Dünya Ticaret Organizasyonu konferansında doğdu ve sonraki yıllarda, genellikle Dünya Bankası, IMF ve G8 toplantılarına saldırmak için toplanmak suretiyle dünyaya yayıldı. Seattle'da doğan hareket, köken olarak öncelikle, itici gücü Batı olan bir olguydu. O kalabalık içinde pek az renkli insan görünmesinin nedeni, budur. Birbirinden farklı beş güç, bu hakerete önderlik ediyordu. Bu güçlerden biri, Berlin Duvarı'nın çöküşünün ve nokta.com patlamasının ardından Amerika'nın elde ettiği inanılmaz zenginlik ve kudretin, üst-orta sınıf Amerikalı liberallerde yarattığı suçluluk duygusuydu. Borsanın zirveye ulaştığı günlerde bir sürü şımarık Amerikalı kolej çocuğu, markalı elbiselerini giydiler ve suçluluk duygularının kefaretini ödemenin bir yolu olarak düşük ücretle işçi çalıştıran yerlerde boy göstermeye başladılar. Bu hareketi sürükleyen ikinci güç, eski solun (sosyalistler, anarşistler ve Troçkistler) korumacı sendikacılarla işbirliğinin artçı etkisiydi. Stratejileri, küreselleşmeye ilişkin kaygıların artmasından faydalanarak sosyalizmin bir biçimini getirmekti. Oysa eski Sovyet İmparatorluğu'nda ve Çin'de bizzat uzun süre bu ideallerle yaşayan çok sayıda insanın reddetmesiyle, bu fikirler iflas etmişti. (Artık Rusya'da, Çin'de ve Doğu Avrupa'da ciddiye alınabilecek küreselleşme karşıtı bir harekete neden rastlanmadığını biliyorsunuz.) Bu eski sol güçler, *küreselleşip küreselleşmediğimize* ilişkin bir tartışmanın kıvılcımını çakmak istediler. Üçüncü Dünya'nın yoksulları adına konuşmak istediler, ancak savundukları iflas etmiş ekonomi politikaları, bana göre onları, Yoksul İnsanların Yoksulluklarını Sürdürme Koalisyonu haline getirdi. Üçüncü güç, daha şekilsiz bir gruptu. Eski dünyanın yok olup dünyanın düzleşmesi hızına karşı bir çeşit protesto olarak gördükleri küreselleşme karşıtı harekete pasif destek veren, birçok ülkedeki çok sayıda insandan oluşuyordu.

49. Beynin bir kısmının alındığı ameliyat. (ç.n.)

Dördüncü itici güç, özellikle Avrupa ve İslam dünyasında güçlü olan Amerikan karşıtlığıydı. Amerikan ekonomisi ve politik gücü ile diğer herkesin gücü arasındaki eşitsizlik, Sovyet İmparatorluğu'nun çökmesinin ardından o kadar büyüdü ki Amerika, doğrudan ya da dolaylı olarak, gezegenimizdeki insanların yaşamlarına, kendi hükûmetlerinden daha çok dokundu; ya da öyle algılandı. Dünya genelinde insanlar böyle hissetmeye başladıkça, Seattle'ın yansıttığı ve hızlanmasını sağladığı hareketin doğmasıyla insanlar, aslında, şunu söylemiş oldular: "Amerika artık yaşamıma doğrudan ya da dolaylı olarak kendi hükûmetimden daha çok dokunuyor. O halde ben de Amerika'nın güç kullanımında bir oy sahibi olmak istiyorum." Seattle zamanında, insanların en çok ilgilendikleri "dokunuş" Amerika'nın ekonomik ve kültürel kudretinden kaynaklanıyordu. Bu nedenle oy sahibi olma talebi, en çok Dünya Ticaret Örgütü gibi ekonomik kurallar koyan kurumlara yoğunlaşmıştı. Başkan Clinton döneminde Amerika (1990'larda), bilerek ya da bilmeyerek, insanları ekonomik ve kültürel sınıflara ayıran büyük ve avanak bir ejderha şeklinde algılanıyordu. Alevler Saçan Sihirli Ejderha idik ve insanlar alevleri nereye saçacağımız konusunda söz sahibi olmak istiyorlardı.

Ardından 11 Eylül geldi. Amerika, dünya genelinde insanlara ekonomik ve kültürel olarak dokunan Alevler Saçan Sihirli Ejderha'dan, omzunda bir ok taşıyan, ağzından alevler saçan ve kuyruğunu çılgınca sağa sola savuran Godzilla'ya dönüştü. Artık yalnızca ekonomik ve kültürel değil, askerî ve güvenlik açısından da insanların yaşamlarına dokunuyordu. Bundan sonra insanlar şöyle demeye başladı: "Şimdi Amerika'nın kudretini nasıl kullanacağı konusunda *gerçekten* bir oy istiyoruz." Irak Savaşı etrafındaki tüm tartışma, pek çok açıdan bu talebin yerine geçen bir tartışmaydı.

Son olarak bu hareketteki beşinci güç; *nasıl küreselleştiğimize* ilişkin küresel bir tartışmayı hızlandırabilecekleri umuduyla 1990'ların sonlarında popülist küreselleşme karşıtı harekete katılan, çevrecilerden ticarî eylemcilere, yönetişimle ilgilenen sivil toplum örgütlerine kadar ciddi, iyi niyetli ve yapıcı grupların koalisyonuydu. Bu son grup için büyük bir saygı ve sempati duyuyorum. Ancak sonunda, küreselleşme karşıtı bir protestocunun yangın söndürme aletiyle bir İtalyan polis cipine saldırırken öldürüldüğü 2001 Temmuzunda Cenova'daki G8 zirvesinde şiddete bulaşmaya başlayan, "acaba küreselleşiyor muyuz" grubu tarafından sesleri bastırıldı.

Üçlü yakınlaşma, Cenova'daki şiddet, 11 Eylül ve daha sıkı güvenlik önlemlerinden oluşan bileşim, küreselleşme karşıtı hareketi böldü. Konuya daha ciddi yaklaşan "nasıl küreselleşiriz" grupları, polise karşı bir halk çatışmasını provoke eden anarşistlerle aynı siperde olmak istemedi. 11 Eylül'den sonra pek çok Amerikan işçi grubu, Amerikan karşıtı öğelerin öncülüğü ele geçirdiği belli olan bir hareketle ilişkilenmek istemedi. Küreselleşme karşıtı liderler 2001 Eylül sonunda, 11 Eylül'den üç hafta sonra, IMF ve Dünya Bankası toplantılarını protesto etmek için Washington sokaklarında Cenova'yı yeniden yaşatmaya çalıştıklarında bu daha çok dile getirilmeye başlandı. IMF ve Dünya Bankası, 11 Eylül'den sonra toplantılarını iptal etti ve pek çok Amerikalı protestocu ortalıktan çekildi. Washington sokaklarında boy gösterenler, olayı Usame bin Ladin'i ve El Kaide'yi ortadan kaldırmak üzere Amerika'nın eli kulağındaki Afganistan işgali karşıtı yürüyüşe çevirdiler. Üçlü yakınlaşma, bir yandan Çinlileri, Hintlileri ve Doğu Avrupalıları küreselleşmeden en çok faydalananlar arasına sokarken, bir yandan da bu olgunun dünyadaki yoksulları mahvettiğini iddia etmek artık mümkün değildir. Tam aksine: Dünyanın orta sınıfına giren milyonlarca Çinli ve Hintli, dünyanın düzleşmesine ve küreselleşmeye teşekkür ediyor.

Böylece "nasıl küreselleşiyoruz" güçleri savrulurken, küreselleşmeden faydalanan Üçüncü Dünya halklarının sayısı artmaya başlarken ve Bush yönetimindeki Amerika daha fazla tek yanlı askerî güç uygularken, küreselleşme karşıtı hareketteki Amerikan karşıtlığı, sesini çok daha yüksek çıkarmaya ve daha önemli bir rol üstlenmeye başladı. Sonuç olarak hareket, hem daha çok Amerikan karşıtı hem de nasıl küreselleştiğimiz üzerine yapılan küresel tartışmayı şekillendirmek için yapıcı rol alma konusunda daha yetersiz ve daha isteksiz oldu. Hebrew Üniversitesi politika teorisyeni Yaron Ezrahi'nin yerinde belirttiği gibi, "İnsanların gücünün, küreselleşmeyi daha merhametli, adil ve insanın saygınlığıyla uyumlu olması için etkileme görevi, kaba Amerikan karşıtlığıyla israf edilemeyecek ya da yalnızca Amerikan karşıtlarının ellerine bırakılamayacak kadar önemli bir görevdir."

Artık doldurulmayı bekleyen büyük bir politik boşluk var. Günümüzde, küreselleşip küreselleşmediğimiz değil, nasıl küreselleştiğimiz tartışmasını ilerletebilecek bir hareketin oynayabileceği önemli bir rol var. Bu tür bir hareketin başlayabileceği en iyi yer, Hindistan'ın kırsal kesimidir.

Delhi'deki Siyasî Araştırmalar Merkezi'ni yöneten Pratap Bhanu Mehta, *The Hindu* gazetesinde, "Hem Kongre Partisi hem de onun sol işbirlikçileri, 2004 seçiminden yanlış sonuç çıkarırlarsa Hindistan'ın geleceğini tehlikeye atarlar" diye yazdı. "Bu piyasaya karşı bir isyan değil, devlete karşı bir protesto. Liberalleşmenin kazançlarına karşı bir kızgınlık değil, daha fazla reformla evini derleyip toplaması için hükûmete bir çağrı... İkidarı elinde tutanlara karşı isyan, yoksulun zengine karşı başkaldırısı değil: Sıradan insanlar, diğer insanların başarılarına karşı, entelektüellerin sandığından daha az kızgın. Bu daha çok, devletin yaptığı reformların yeterince derinlere inmediği gerçeğinin bir ifadesi."

Bu nedenle bana göre bugün Hindistan'da yoksullukla savaşan en önemli güçler, rüşvet, yanlış yönetim ve vergiden kaçma konularına ışık tutmak için interneti ve düz dünyanın diğer modern araçlarını kullanan, daha iyi yerel yönetişim mücadelesi veren sivil toplum örgütleridir. Bugün dünyada en önemli, en etkin ve en anlamlı popülistler, para dağıtanlar değildir. Yoksullar için zaten ayrılan para sahiden onlara ulaşsın ve bu insanların doğal girişimciliklerinin üzerindeki kilit kalksın diye yerel yönetişimi geliştirerek küreselleşmeyi daha çok sayıda insan için işler, sürdürülebilir ve adil kılmak için ülkelerinde yerel düzeydeki perakende reformları sürdürecek olanlardır. Böylece küçük insanın, hazine arazisini işgal etmiş bile olsa toprağına tapu verilmesini, ne kadar küçük olursa olsun bir iş kurmasını, adalet sisteminden asgarî düzeyde hizmet almasını kolaylaştıranlardır. Modern popülizm, etkin ve anlamlı olmak için, perakende reformlarla gelmelidir. İnsanlarının sisteme katılması ve düz dünyanın faydalarını seyretmek yerine ondan faydalanması, yerel hükûmetler vasıtasıyla olur. Sıradan Hintli köylüler, hükûmeti atlayarak kendi elektriklerini, su kaynaklarını, güvenliklerini, otobüs sistemlerini ve uydu çanaklarını kendi sağlayan Hint ileri teknoloji şirketleri gibi yapamaz; *bunun için devlete ihtiyaçları vardır.* Devletin iyi yönetişim konusundaki hatasını telafi etmesi için piyasaya güvenilemez. Devlet daha iyisini yapmalıdır. Hindistan, 1991 yılında döviz rezervlerini sıfıra indiren elli yıllık sosyalizmi terk ederek küreselleşme stratejisini seçtiği için 2004 yılında 100 milyar dolarlık döviz rezervine kavuşmuş, böylece daha çok vatandaşın düz oyun sahasına geçmesini destekleyecek kaynağı sağlamıştır.

Hindistan doğumlu eski bir Citibank yöneticisi olan, ardından

yerel yönetişimi geliştirme misyonuyla Janaagraha adında bir sivil toplum örgütünü idare etmek üzere Hindistan'a dönen Ramesh Ramanathan, tam olarak aklımdaki yeni popülist tiptir. Ramanathan, "Hindistan'da devlet eğitiminin alıcıları, hizmet sunum kalitesi hakkında bir mesaj gönderiyor: Parası yeten, uzak dursun. Aynı işaret, sağlık hizmetleri için de geliyor. Artan sağlık hizmetleri maliyetleri bilindiğine göre, sağlam bir sağlık hizmeti sistemimiz olsaydı, yalnızca yoksullar değil pek çok insan bu sistemi kullanmayı seçerdi. Aynı şey yollar, otoyollar, su kaynakları, sıhhî şartları geliştirme, doğum ve ölümlerin kaydedilmesi, krematoryum, sürücü ehliyetleri vb için de geçerli. Hükûmet bu hizmetleri, tüm vatandaşlarına sağlamalıdır. Ancak bunlardan su kaynakları ve sıhhî şartları geliştirme gibi bazılarında yoksullar, orta sınıftakiler ve zenginlerle aynı temel hizmetleri almıyor. Buradaki zorlu hedef, evrensel erişimdir" diyor. Yoksulların hakları olan altyapıya ve bütçeye kavuşmalarını sağlamak üzere yerel düzeyde işbirliği yapabilecek sivil toplum örgütleri oluşturmak, yoksulluğun hafifletilmesinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

Şu fikrin benden çıkması tuhaf gelebilir. Ancak kitabın bütünüyle tutarlıdır: Dünyaya şu an gerekmeyen şey, küreselleşme karşıtı hareketin yok olmasıdır. Bu hareketin büyümesine ihtiyacımız var. Hareket enerji doluydu ve kitleleri harekete geçirme yeteneğine sahipti. Eksiği, yoksullara sahiden yardım edebilecek biçimde işbirliği yapmak üzere onları destekleyecek tutarlı bir gündemdi. Yoksulluğun hafifletilmesine en çok yardımı dokunan eylemci gruplar, Hindistan'ın kırsal kesimlerinde, Afrika'da ve Çin'de yolsuzlukla mücadele eden; hesap verilirliği, şeffaflığı, eğitimi ve mülkiyet haklarını desteklemek için çalışanlardır. Dünyadaki yoksullara, kaplumbağa elbisesi giyerek ya da McDonald's penceresine taş atarak değil, kendilerine yardımcı olacak araçlara ve kurumlara kavuşmalarını sağlayarak yardım edebilirsiniz. Bu, Washington ve Cenova sokaklarında dünya liderlerine karşı protestolar yapmak ve CNN'de haberlerde geniş yer bulmak kadar seksi olmayabilir, ancak çok daha önemlidir. Gidin Hintli köylüye bir sorun.

Yoksulluğun hafifletilmesinde işbirliği gereği, yalnızca sivil toplum örgütleri için değil, çokuluslu şirketler için de geçerlidir. Hindistan, Afrika ve Çin'de kırsaldaki yoksullar büyük bir pazarı temsil ediyorlar. Eğer şirketler yoksullarla yatay işbirliğine ha-

zırsa, onlara hizmet ederek para kazanmaları da mümkündür. Bu işbirliği biçiminde karşılaştığım en ilginç örneklerden biri, Hewlett-Packard tarafından işletilen bir programdır. HP, bir sivil toplum örgütü değildir. Şirket işe basit bir soruyla başladı: Yoksul insanların en çok ihtiyaç duyduğu şeylerden hangisini onlara satabiliriz? Bu ürünü Palo Alto'da tasarlayamazsınız; kullanıcı-müşteri işbirliğiyle yaratmalısınız. HP, bu soruyu yanıtlamak için Hindistan'da ulusal hükûmetle ve Andhra Pradesh'te yerel hükûmetle birlikte bir kamu-özel girişim ortaklığı yarattı. Ardından bir grup HP teknoloji uzmanı Kuppam'da köylülerle bir araya geldi. Onlara iki şey soruldu: Önümüzdeki üç beş yıl için umutlarınız nelerdir? Hangi değişiklikler gerçekten yaşamınızı daha iyi hale getirir? Çoğu okuma yazma bilmeyen köylülere, kendilerini ifade etmelerine yardımcı olmak için, HP grafik desteği olarak adlandırılan bir konsept kullanıldı. Buna göre, insanlar hayallerini ve isteklerini dile getirdiklerinde, HP'nin ABD'den getirdiği bir ressam, bu isteklerin resimlerini duvarlara asılmış kâğıtlara çiziyordu.

Ortaya çıkan pazar çözümleri için HP'nin başkan yardımcısı olan ve bu projeye başkanlık eden Maureen Conway, "İnsanlar, özellikle okuryazar olmayanlar, bir şey söyleyip o şeyi anında duvarda gördüklerinde, kendilerini gerçekten değerli hissettiler. Daha canlandılar ve ilgileri daha çok arttı. Bu, öz saygıyı artırıyor" diyor. Uzak bir köyde yaşayan yoksul çiftçiler, bir kez dilleri açıldığında, gerçekten bir şeyleri arzu etmeye başladılar. Conway, "İçlerinden biri 'Bizim burada asıl ihtiyaç duyduğumuz şey bir havaalanı' dedi" şeklinde konuşuyor.

Vizyon oluşturma oturumları tamamlandıktan sonra, HP çalışanları köyde insanların nasıl yaşadıklarını gözlemlemek için biraz daha kaldı. Bu insanların yaşamlarında eksik olan teknolojik şeylerden biri, fotoğraftı. "Kimlik, ehliyet başvuruları ve hükûmetten alınacak izinler için fotoğraf çektirmeye yönelik büyük bir talep olduğunu fark ettik ve kendimize şunu söyledik: 'Bazı insanları köy fotoğrafçısı yaparsak belki burada girişimcilik fırsatı yaratabiliriz.' Kuppam'da tek bir fotoğraf stüdyosu var. Bölgedeki herkes çiftçi. İnsanların otobüsle köylerden geldiklerini, iki saat harcadıklarını, fotoğraflarını çektirdiklerini, bir hafta sonra fotoğraflar için geri döndüklerini ve fotoğrafların yapılmadığını ya da yanlış yapıldığını gördüklerini fark ettik. Zaman, onlar için de bizim için oldu-

ğu kadar önemli. Bu nedenle dedik ki, 'Bir dakika, dijital fotoğraf makineleri ve taşınabilir yazıcılar yapıyoruz. Peki, problem ne? HP neden bu insanlara bir grup dijital fotoğraf makinesi ve yazıcı satmıyor?' Köylüler çok kısa bir yanıt verdiler: 'Elektrik.' Elektrik için güvenli bir kaynakları yoktu ve bunun için verebilecekleri çok az paraları vardı.

O zaman dedik ki, 'Bizler teknoloji uzmanıyız. Bir güneş paneli alalım ve tekerlekli bir sırt çantasına koyup taşınabilir bir fotoğraf stüdyosu yapalım da bakalım hem bize hem onlara yarıyor mu?' Bunu yaptık. Güneş paneli hem fotoğraf makinesini hem de yazıcıyı şarj edebilirdi. Ardından bir kadın grubuna gittik. Beş kadın seçtik ve 'Bu cihazın nasıl kullanılacağı konusunda sizi eğiteceğiz' dedik. Kadınlara iki haftalık eğitim verdik ve dedik ki, 'Size bu fotoğraf makinesini ve gereçlerini sağlayacağız ve çektiğiniz her fotoğrafın gelirini paylaşacağız.'" Bu hayırseverlik değildi. Bu kadınlar, tüm gereçlerini HP'den satın aldıktan ve gelirin bir kısmını HP ile paylaştıktan sonra bile, ailelerinin gelirini ikiye katladılar. Conway, "Dürüst olmak gerekirse, çektikleri fotoğrafların yarısından azı kimlik için çekilen vesikalıklardı. Kalanıysa çocuklarını, düğünlerini ve kendilerini çektikleri fotoğraflardı." Yoksullar da zenginler kadar aile fotoğraflarından hoşlanıyordu ve bunun için para ödemeye hazırlardı. Yerel hükûmet, kamu işleri için bu kadınları resmî fotoğrafçı yaptı. Böylece gelirleri daha da arttı.

Hikâyenin sonu mu? Tam değil. Söylediğim gibi, HP bir sivil toplum örgütü değil. "Dört ay sonra dedik ki, 'Tamam, deney sona erdi, fotoğraf makinesini geri alacağız.' Bunun üzerine dediler ki, 'Siz delisiniz.'" Bu kez HP, kadınlara fotoğraf makinesinin, yazıcının ve güneş panelinin kendilerinde kalmasını istiyorlarsa bunlar için bir ödeme planıyla gelmeleri gerektiğini söyledi. Nihayet bu gereçleri ayda 9 dolara kiralamayı önerdiler ve HP bunu kabul etti. Şimdi diğer köylerde şube açıyorlar. Bu arada HP aynı mobil fotoğraf stüdyosuyla çok sayıda kadın grubunu eğitmeye başladı. HP'nin bu stüdyoyu, her biri HP mürekkeplerini ve gereçlerini kullanacak tüm Hindistan genelindeki sivil toplum örgütlerine satma potansiyeli var. Hindistan'dan sonra, kim bilir neresi?

Conway, "Fotoğraf makineleri ve kullanım kolaylıkları konusunda bize bilgi verecekler" diyor. "Bu makinelerin kadınların kendine güvenini bu kadar artırdığını görmek, insanı hayrete düşürüyor."

Çok Hüsrana Uğramış

Düz dünyanın hedeflenmemiş sonuçlarından biri de, farklı toplumları ve kültürleri birbiriyle çok daha fazla doğrudan temasa geçirmesidir. Düz dünya, insanları birbirine, insanların ve kültürlerin kendilerini hazırlayabileceklerinden çok daha hızlı bağlıyor. Bazı kültürler, küresel yakınlığın mümkün hale getirdiği ani işbirliği fırsatlarında başarılı oluyor. Diğerleriyse, herkesin dünyadaki muadilinin hangi aşamada bulunduğunu görmesini kolaylaştırdığı için, başka şeylerle birlikte bu yakın temas karşısında kendini tehdit edilmiş hissediyor, hayal kırıklığına uğruyor, hatta gururu kırılıyor. Bunlar, günümüzün en tehlikeli düz olmayan güçlerinden birinin doğuşunu açıklamaya yardımcı oluyor: El Kaide ve diğer radikal İslamcı terör örgütlerinin Müslüman dünyadan ve Avrupa'daki Müslüman topluluklardan buldukları intihar bombacıları.

Arap-Müslüman dünyası Fas'tan Endonezya'ya, Nijerya'dan Londra'nın banliyölerine kadar uzanan, bir milyarın üzerinde insanı kapsayan geniş, çeşitlilik içeren bir uygarlık. Çok çeşitli etnik ve millî gruplardan oluşan ve bu kadar çeşitlilik içeren bir dinî topluluk hakkında genellemelerde bulunmak, tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Ancak genel olarak Müslüman dünyasında, özel olarak da Arap-Müslüman dünyasında çok sayıda gencin çeşitli konularda ajite olduğunu, büyük bir öfke ve hüsran duygusunun kaynamaya başladığını anlamak için, yalnızca herhangi bir günlük gazetenin manşetlerine bakmak yeterli. Bu konuların en görünür olanlarından biri, iltihabın toplandığı Arap-İsrail çatışması ve İsrail'in Filistin topraklarını ve Doğu Kudüs'ü işgalidir. Bu mesele, Arap-Müslüman muhayyilesinde güçlü bir duygusal yer tutan, Amerika ve Batı'yla olan ilişkileri uzun süredir tatsızlaştıran bir sıkıntı yaratıyor.

Ancak söz konusu topluluklarda öfkenin patlamak üzere oluşunun tek nedeni bu değil. Bu öfke, Arapları ve Müslümanları kendi gelecekleri hakkında söz söylemekten alıkoymakla kalmayıp, özellikle milyonlarca genci iyi işler ve modern okullar vasıtasıyla tüm potansiyellerine kavuşma fırsatlarından mahrum eden otoriter hükûmetlerin idaresi altında yaşamak zorunda kalmanın getirdiği hüsran duygusuyla da ilgilidir. Düz dünya, insanların kendi koşullarını diğerlerinin koşullarıyla çok kolay bir biçimde karşılaştırmasına olanak sağladıkça bu insanların hayal kırıklığı da artıyor.

Bu Arap-Müslüman genç erkek ve kadınların bazıları, fırsat yakalamak üzere Batı'ya göç etmeyi, diğerleriyse bir değişiklik olacağı umuduyla ülkelerinde sessizce acı çekmeyi seçti. 11 Eylül'den bu yana yaşadığım en önemli gazetecilik deneyimi, bu gençlerden bazılarıyla karşılaşmamdı. Gazetede fotoğrafımın bulunduğu sütunun, Londra merkezli *El-Şark El-Avsat* adlı önde gelen Arapça gazetede yayımlanması ve Arap uydu televizyonlarındaki haber programlarında sık sık görünmem nedeniyle, dünyanın o kısmındaki pek çok insan, neye benzediğimi biliyor. 11 Eylül'den sonra Kahire sokaklarında ya da Arap Körfezi'nde yanıma gelen erkek kadın genç Arap ve Müslümanların sayısı ve El-Ezher Camii'nde bir cuma namazından sonra bir gencin söylediklerine benzer lafları, beni hayrete düşürüyor.

Genç, "Siz Friedman'sınız, değil mi?" dedi.

Evet, anlamında başımı salladım.

"Yazdıklarınıza devam edin." Söylemek istediği, genç insanların potansiyellerini gerçekleştirebilmesi için Arap-Müslüman dünyasına daha fazla düşünce, ifade ve fırsat özgürlüğü getirmenin önemi hakkında yazmamdı.

Ancak ne yazık ki Arap-Müslüman toplumu ile dünya arasındaki ilişkiyi bugün büyük ölçüde belirleyenler, bu ilerici gençler değil. Bu ilişki her geçen gün artan bir biçimde, dünyanın o kısmındaki hayal kırıklıklarının sert ve ani çıkışlarla boşalmasını sağlayan radikal İslamcı militanların ve aşırı uçların hâkimiyetine giriyor ve onlar tarafından belirleniyor. Bu bölümde yanıt bulmak istediğim soru şu: Şiddet yanlısı bu kesimi yaratan nedir? Arap-Müslüman dünyasında bu kesimler neden bu kadar çok pasif destek buluyorlar? (Gerçi, oralarda büyük çoğunluğun bu grupların şiddete yönelik gündemlerini ya da kıyamet gününe dair vizyonlarını paylaşmadığına inanıyorum.)

Bu soru, düz dünya hakkındaki bir kitabın ilgi alanına, çok basit bir nedenden dolayı girer: ABD'ye 11 Eylül büyüklüğünde başka bir saldırı olacak mı? Daha kötüsü, her yerde duvarlar yükselecek ve dünyanın düzleşmesi çok çok uzun zaman boyunca geri kalacak mı?

Radikal İslamcıların istediği, tam olarak budur.

Radikal İslamcılar ve fundamentalistler Batı'ya baktıklarında, sadece değerlerin çökmesinin ve herkesin önüne gelenle yatmasının nedeni olarak değerlendirdikleri "açıklığımızı" görüyorlar. Yal-

nızca Britney Spears ve Janet Jackson'ı var eden açıklığı görüyorlar. Bizi güçlü yapan açıklığı, düşünce ve araştırma özgürlüğünü, Bill Gates ve Sally Ride'ı[50] var eden açıklığı görmüyor, görmek istemiyorlar. Bilerek hepsini çöküş olarak tanımlıyorlar. Çünkü açıklık, kadınların güçlenmesi ve düşünce-araştırma özgürlüğü, Batı'nın ekonomik gücünün gerçek kaynaklarıdır. Bu durumda Arap-Müslüman dünyası değişmek zorunda kalacaktır. Oysa aşırı tutucular ve radikaller değişmek istemiyorlar.

Aşırı İslamcılar, açıklık tehdidini geri püskürtmek için, tamamen kastî biçimde, açık toplumları açık, yenilikçi ve düz tutan şeye yani *güvene* saldırmayı seçiyorlar. Teröristler günlük yaşamımızdaki araçları (araba, uçak, tenis ayakkabısı ve cep telefonu) alıp, ayrım gözetmeyen şiddetin silahlarına dönüştürerek güvenimizi azaltıyorlar. Sabah şehir merkezinde park ederken yandaki arabanın havaya uçmayacağına güveniriz; Disney World'e gittiğimizde Mickey Mouse kostümü içindeki adamın bomba yüklü bir yelek giymediğine güveniriz; Boston'dan New York'a uçan uçağa bindiğimizde yanımızda oturan yabancı öğrencinin tenis ayakkabılarını patlatmayacağına güveniriz. Güven olmadan, açık toplum olmaz, çünkü açık toplumda her boşluğu kontrol edecek kadar polis yoktur. Güven olmadan, düz dünya da olamaz, çünkü duvarların yıkılmasını, bariyerlerin kaldırılmasını ve sınırlardaki sürtüşmelerin sona ermesini sağlayan şey, güvendir. Çoğu hiçbir zaman yüz yüze karşılaşmamış on, yüz, bin insanı içeren tedarik zincirlerine sahip olduğunuz düz bir dünya için, güven elzemdir. Açık toplum, ne kadar çok ayrım gözetmeyen terörizme maruz kalırsa, güven o kadar kaybolur, toplum o kadar güvenmek yerine duvarlar örüp hendekler kazmayı tercih eder.

El Kaide'nin kurucuları, aslında aşırı ve tutucu insanlar değil. Yani, yalnızca kendileriyle Tanrı arasındaki ilişkiye, dinî topluluğun değerlerine ve kültürel normlarına odaklanmamışlar. Onlar dinî değil, politik bir olgudur. Bu insanları İslamcı Leninistler olarak adlandırmak istiyorum. "Leninist" terimini, El Kaide'nin ütopyacı-totaliter vizyonunu ifade etmek üzere kullanıyorum. El Kaide'nin baş ideologu Eyman El Zevahiri'nin belirttiği gibi El Kaide, Müslüman kitleleri, Amerika'nın desteklediği kendi yozlaşmış yöneticilerine karşı isyana sevk etmek için ABD ve diğer Batı hedef-

50. Sally Kirsten Ride, 1983 yılında uzay mekiği Challenger ile uzaya çıkan ilk kadındır. 1984 yılında tekrarladığı bu yolculuklar sonucu, uzayda toplam 343 saat geçirmiştir. (ç.n.)

lerine saldırılar tasarlayan ideolojik öncü koldur. Tüm iyi Leninistler gibi İslamcı Leninistler de, Müslüman kitlelerin kendi kaderlerinden memnun olmadığından ve Batı'daki "zorbalık anıtlarına" karşı yapılacak bir ya da iki göz alıcı cihat eyleminin, İslam'ı kirleten, dünyevîleştirici, ahlaka aykırı ve adaletsiz Arap-Müslüman rejimleri yıkmaları için Müslüman kitleleri ateşleyeceğinden eminler. Leninistlerden farklı olarak İslamcı Leninistler, işçi cenneti değil din cenneti kurmak istiyorlar. Kendilerini, İslam'ın en parlak dönemlerinin hüküm sürdüğü yerlerde, tüm Müslümanları tek bir toplulukta birleştirecek bir halife tarafından yönetilecek İslamî bir devlet kurmaya adamışlar.

İslamî Leninizm, pek çok açıdan, 19. ve 20. yüzyıldaki radikal Avrupalı ideolojilerle aynı tarihî bağlamdan doğdu. Faşizm ve Marksist Leninizm, birbirine sıkı sıkıya bağlanmış köylerde yaşayan toplulukların ve geniş ailelerin bir anda parçalandığı, oğulların ve babaların büyük sanayi firmalarında çalışmak üzere şehirlere göç ettiği Almanya'nın ve Orta Avrupa'nın hızlı sanayileşmesi ve modernleşmesi sayesinde büyüdü. Bu dönüşümler döneminde, özellikle genç insanlar geleneksel sosyal yapıların sağladığı kimlik, aidiyet ve kişisel değer duygusunu kaybetti. Bu boşlukta o gençlere, yerlerinden edilmelerine ve aşağılanmalarına karşı bir yanıtları olduğunu söyleyen Hitler, Lenin ve Mussolini geldi: Artık bir köyde ya da küçük bir kasabada yaşamıyor olabilirdiniz, ama daha büyük bir topluluğun (işçi sınıfı ya da Arî ırk) değerli üyeleri olarak hâlâ onurluydunuz.

Bin Ladin, genç Araplara ve Müslümanlara aynı ideolojik yanıtı sundu. 11 Eylül'ü gerçekleştiren hava korsanlarının İslamcı Leninist karakterini (aşırı tutucu olmadıklarını ancak şiddet dolu uç bir politik kültün taraftarları olduklarını) fark eden ilk kişi, Freedom House'un (Özgürlük Evi) Başkanı Adrian Karatnycky oldu. Karatnycky, 5 Kasım 2001 tarihinde *National Review*'da yayımlanan "Burnumuzun Dibinde" başlıklı makalesinde şu iddiada bulundu: "Hava korsanları... ayrıcalıklı, iyi eğitimli çocuklardı. Hiçbiri doğrudan ekonomik mahrumiyet ya da politik baskı görmemişti." Üstelik görünüşe göre hiçbiri fundamentalist evlerde büyümemişti. Aslında 11 Eylül'ün önemli eylemcilerinin ve pilotlarının tümü, Hamburg-Harburg Teknik Üniversitesi'ne devam eden ve Hamburg'da bir daireyi paylaşan Muhammed Atta ve Mervan El Şehhi gibi, görünüşe göre Avrupa'ya geldikten sonra hücreler ve

dua grupları vasıtasıyla El Kaide'ye katılan kişilerdi.

Karatnycky, bu eylemcilerden hiçbirinin önceden Ladin tarafından Ortadoğu'da örgüte kazandırılıp ardından yıllar boyunca Avrupa'da eğitilmediğini belirtti. Aksine, görünüşe göre neredeyse tamamı Avrupa'da kendi başlarına yaşadı, Avrupa toplumuna yabancılaştı, sıcaklık ve dayanışma bulmak için yerel bir dua grubuna ya da camiye yöneldi, "yeniden doğma" dönüşümüne uğradı, aşırı İslamcı öğelerle radikalleşti, eğitim için Afganistan'a gitti ve buyrun işte, bir terörist doğdu. Bu insanların dini keşfetmesi, yalnızca kişisel bir anlam arayışı değildi. Bu keşif, fundamentalizmin çok ötesine geçiyor. İslam'ı politik bir ideolojiye, dini bir totalitarizme dönüştürdüler. 11 Eylül hava korsanları 1970'lerin başlarında Berkeley'de öğrenci olsalardı, radikal Troçkist olurlardı. Karatnycky, "11 Eylül teröristlerini anlamak için klasik devrimci profilini aklımızda tutmalıyız: kökünden yoksun bırakılmış, orta sınıf, kısmen sürgünde biçimlenmiş. Diğer bir deyimle, Lenin'in Zürich'teki, Pol Pot ve Ho Chi Minh'in Paris'teki görüntüsü... Onlara göre İslamcılık, yeni evrensel devrimci inançtır ve Bin Ladin, Şeyh Guevara'dır" diye yazıyor. "Amerika'nın Weather Underground, Almanya'nın Baader Meinhof, İtalya'nın Kızıl Tugayları ve Japonya'nın Kızıl Ordusu liderleri gibi, İslamcı teröristler de üniversite eğitimi aldıktan sonra her tarafı kuşatan bir neototaliter ideolojiye inanmış kişilerdi."

Kahire'de gazetecilik profesörü olan arkadaşım Abdullah Schleifer, Bin Ladin'in iki numarası ve baş ideologu Eyman El Zevahiri'yi, henüz genç bir doktorken ve neoleninist Müslüman bir devrimci olmaya başlarken tanımış. Kahire'ye yaptığım bir ziyarette Schleifer bana, "Eyman, delikanlılık döneminde İslamî devlet ütopyasına kapılmıştı" dedi. Ancak dinin geleneksel ilgi alanı olan birey ile Tanrı arasındaki ilişki yerine El Zevahiri, politik bir ideoloji olarak dinden etkilendi. Schleifer'e göre bütün iyi Marksist ya da Leninistler gibi El Zevahiri de, "Tanrı'nın Krallığı'nı dünyada kurmakla" ilgilendi. İslam, El Zevahiri'nin Marksizmi ("ütopyacı ideolojisi") oldu. Muhammed Atta'nın El Zevahiri'yle karşılaştığı yer, öfke ve aşağılanmanın bunu düzeltecek ideolojiyle kesişimiydi. "Eyman, Muhammed Atta gibi birisine şunu söylüyor: 'Adaletsizliği görüyor musun? Sana (adalet) verecek bir sistemimiz var; *dikkat et bir sistem,* din değil; çünkü din sana iç huzuru verir.' Sosyal bir problemi çözmesi zorunlu değil. (El Zevahiri) sana adalet verecek bir sistemimiz olduğunu söylüyor. Hayal kırıklığı mı yaşıyor-

sun? Olgunlaşmana, olanak sağlayacak bir sistemimiz var. Manevî içeriğin, Allah'la kurulan kişisel bağın İslam'dan koparıldığı, ideolojik, son derece politikleştirilmiş bir İslam'ın, faşizm ve komünizm gibi bir ideoloji haline sokulduğu bu sisteme, radikal İslamcılık diyoruz." Mükemmel sınıf olan işçi sınıfının egemenliği kurmak isteyen Leninistlerden ve mükemmel ırk olan Aryan ırkının egemenliğini kurmak isteyen Nazilerden farklı olarak Bin Ladin ve El Zevahiri, mükemmel dinin egemenliğini kurmak istiyorlardı.

Ve maalesef Bin Ladin ve arkadaşları, Arap-Müslüman dünyasından militan bulmanın çok kolay olduğunu gördüler. Bunun kısmen, pek çok Arap-Müslüman gencin, özellikle de Avrupa'dakilerin yaşadığı, yarı düz durumla ilişkisi olduğunu düşünüyorum. Bu gençler İslam'ın, Allah'ın mükemmel ve eksiksiz mesajı olduğuna ve Hazreti Muhammed'in Allah'ın son ve en mükemmel elçisi olduğuna inanacak şekilde yetiştirildi. Bu bir eleştiri değil. Bu İslam'ın öz kimliği. Ancak düz bir dünyada, özellikle de Avrupa'da yaşayan bu gençler çevreye baktıklarında Arap-Müslüman dünyanın pek çok açıdan dünyanın bütün ülkelerinin gerisinde yer aldığını gördüler. Arap-Müslüman dünyası diğer medeniyetler kadar müreffeh ve demokratik değildi. Bu nasıl olabilirdi? Genç Arap ve Müslümanlar, şu soruyu kendilerine sormalıdır. Üstün bir inancımız varsa ve bizim inancımız dinin, politikanın ve ekonominin tamamını sarmalıyorsa, neden diğerleri çok daha iyi yaşıyor?

Birçok Arap-Müslüman genç için bu durum, gerçek bir uyumsuzluk kaynağı oldu; öfkeyi kışkırtan, içlerinden bazılarını şiddet gruplarına katılmaya ve dünyaya karşı silahlı saldırıya teşvik eden türden bir uyumsuzluğa ve özsaygı kaybına yol açtı. Diğer birçok kişiyi, sıradan halkı El Kaide gibi radikal gruplara pasif destek vermeye götüren de, aynı uyumsuzluktur. Dünyanın düzleşmesi, Arap-Müslüman bölgenin geri kalmışlığını diğerleriyle karşılaştırıldığında göz ardı edilmesini imkânsız hale getirerek, bu uyumsuzluğu yalnızca keskinleştiriyor. Bazı Arap-Müslüman entelektüellerin bu geri kalmışlığı acımasız dürüstlükle işaret etmeye ve çözümler istemeye başlamasını görmezden gelmek, artık imkânsızdır. Söz konusu entelektüeller bunu, medyalarını dürüst bir tartışmaya teşvik etmek yerine kendi sorunları için başkalarını (Amerika'yı, İsrail'i, Batı sömürgeciliğinin mirasını), kendi elleri dışında her şeyi ve herkesi suçlamak için kullanmayı tercih eden otoriter hükûmetlere karşı gelerek yapıyorlar.

Birleşmiş Milletler Gelişme Programı için bir grup cesur Arap sosyal bilimci tarafından 2003 yılında ikincisi yazılan Arap İnsanî Gelişme Raporu'na göre, 1980 ve 1999 yılları arasında, Arap ülkeleri 171 uluslararası patent üretmiş. Aynı dönemde Güney Kore, tek başına 16.328 patent kaydettirmiş. Hewlett-Packard, ortalama, her gün 11 yeni patent kaydettiriyor. Rapora göre, Arap ülkelerinde AR-GE'de çalışan bilimadamları ve mühendislerin sayısı bir milyon kişide 371 iken, Afrika, Asya ve Latin Amerika'nın da içinde olduğu, dünya ortalaması 979. Bu durum, Arap ülkelerine büyük miktarlarda yabancı teknoloji ithal edilmesine rağmen, neden çok azının içselleştirildiğini veya Arapların buluşu olan yeniliklerle değiştirildiğini açıklıyor. 1995 ve 1996 yılları arasında, Arap dünyasındaki üniversite mezunlarının yüzde 25'i Batı ülkelerine göç etti. Bugün Arap ülkelerinde bin kişiye 18 bilgisayar düşüyor. Bu rakamın küresel ortalaması bin kişiye 78,3. Arap nüfusun yalnızca yüzde 1,6'sı internet erişimine sahip. Araplar dünya nüfusunun neredeyse yüzde 5'ini temsil etmelerine rağmen, rapora göre, yayımlanan kitapların yalnızca yüzde 1'ini üretiyorlar. Üstelik bunların büyük bölümü dinî kitaplar (dünya ortalamasının üç katı). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün araştırmasına göre dünya genelinde 15-24 yaşları asındaki 88 milyonun üzerindeki işsiz erkeğin yaklaşık yüzde 26'sı Ortadoğu ve Kuzey Afrika'da yaşıyor. (Associated Press, 26 Aralık 2004)

Aynı çalışma, Arap ülkelerinin toplam nüfusunun geçmiş elli yılda dört katına çıkarak, yaklaşık 300 milyona ulaştığını, bunun yüzde 37,5'inin 15 yaşın altında olduğunu ve işgücüne her yıl 3 milyon kişinin eklendiğini söylüyor. Ancak bu ülkeler istihdam üretemiyor, çünkü uluslararası yatırım çeken ve yerel buluşları canlandıran açıklık ortamına bugün Arap-Müslüman dünyasında çok ender rastlanıyor. Üniversitelerin ürünü olan insanlar ile fikirler ve ardından bu insanların ve fikirlerin malî olarak desteklenmesi ve yeni işler yaratması şeklindeki üretken döngü, orada yok. Theodore Dalrymple, İngiltere'de çalışan ve *London Spectator* için makale yazan bir doktor ve psikiyatrist. Dalrymple, şehir politika dergisi olan *City Journal*'da, İngiliz hapishanelerindeki Müslüman gençlerden öğrendikleri hakkında bir makale yazdı (Bahar 2004). Dalrymple, bugün İslamî ekollerin çoğunluğunun Kuran'ı, herhangi bir yazınsal eleştiriye ya da yaratıcı yeni yoruma kapalı ve vahiyle gelen bir metin olarak ele aldığını belirtti. Kuran, modern yaşamın istekleri-

ne ve fırsatlarına uyarlanan bir kitap değil, ezberlenmesi gereken kutsal bir kitap. Bu tür yaratıcı yeni yorumu teşvik etmeyen ve buna alan yaratmayan bir kültür olmadan, eleştirel düşünce ve özgün düşünce nereye gidebilir? Akademisyenlerin alıntı yaptığı dünya çapındaki bilimsel makalelerin neden pek azının Arap-Müslüman üniversitelerinden geldiğini bu durum açıklayabilir.

Dalrymple, "Batı, Shakespeare'i, 'çalışmalarımızın tek nesnesi ve yaşamımızın tek rehberi' yapsaydı" diyor, "kısa süre sonra geri kalmışlığa ve durgunluğa düşerdik. Sorun, pek çok Müslüman'ın hem durgunluk hem de güç istemesi: 7. yüzyılın mükemmelliğine dönmek, ama 21. yüzyıla hâkim olmak isterlerken, öğretilerinin doğumla kazanılan bir hak ve Tanrı'nın insanla son ahdi olduğuna inanıyorlar. Eğer 7. yüzyılın durgun sularında, tüm arzulardan arınarak kendini Tanrı'ya adayan bir felsefede güvende var olmaktan hoşnut olsalardı, onlar ya da bizim için hiçbir sorun çıkmazdı. Onların ve bizim sorunumuz; onların özgür sorgulamanın vereceği gücü, özgür sorgulama, özgür felsefe ve bu özgür sorgulamayı garanti edecek kurumlar olmadan istemesidir. Bu insanlar bir çelişkiyle karşı karşıya: Ya dinlerini terk edecekler ya da ebediyen insanın teknik ilerlemesinin gerisinde kalacaklar. Her iki alternatif de çok çekici değil. Bir yanda bu insanların modern dünyada güç ve başarı isteği, öte yanda dinlerini terk etmeme arzusu arasındaki gerilim, bazılarına göre yalnızca canlı bomba olarak kendilerini patlatmakla çözülebilir. İnsanlar inatçı bir çelişkiyle karşılaştıklarında sinirlenir, saldırıya geçerler."

Aslında, herhangi bir yerde genç Araplarla ve Müslümanlarla konuştuğunuzda, bu uyumsuzluk ve "aşağılanma" kelimesi çok çabuk gündeme geliyor. Mahathir Muhammed, Malezya başbakanı olarak 16 Ekim 2003 tarihinde ev sahipliğini yaptığı bir İslam zirvesinde kapanış konuşmasını yaparken, neden medeniyetlerinin aşağılandığı (bu kelimeyi beş kere kullandı) sorusu çerçevesinde arkadaşı Müslüman liderlere düşüncelerini açıkladığında, bu su yüzüne çıkıyordu. Mahathir, "Aşağılanmamızın örneklerini tek tek saymayacağım" dedi. "Tek tepkimiz, giderek daha da öfkelenmek. Öfkeli insanlar, doğru düzgün düşünemez. Müslüman ülkeler ve halklar arasında bir umutsuzluk var. Hiçbir şeyi doğru yapamayacaklarını düşünüyorlar..."

Anahtar, aşağılanma. Terörizmi oluşturan şeyin paranın eksikliği olmadığını her zaman gözlemlemişimdir. Terörü oluşturan şey,

saygınlığın eksikliğidir. Aşağılanma, uluslararası ilişkilerde ve insan ilişkilerinde, en çok değerinin altında pay biçilen güçtür. İnsanların ya da ulusların gerçekten saldırıya geçtiği ve olağanüstü şiddete başvurduğu an, aşağılandıkları andır. Bugün Arap-Müslüman dünyasının ekonomik ve politik geri kalmışlığını alın; buna geçmişin ihtişamını ve dinî üstünlüklerine ilişkin kendi imajlarını ekleyin; ve bunu söz konusu Arap-Müslüman erkeklerin evlerini terk edip Avrupa'ya gittiklerinde ya da Avrupa'da yetişirken karşılaştıkları ayrımcılıkla ve yabancılaşmayla birleştirin. Güçlü bir öfke kokteyli elde edersiniz. Mısırlı oyun yazarı arkadaşım Ali Salem'in 11 Eylül'ü yaratan hava korsanlarına ilişkin söylediği gibi, bu hava korsanları "yüksek binalar bulmak için yaşamın sokaklarında yürüyorlar; yıkılacak kuleler arıyorlar, çünkü kuleler kadar yüksek olamıyorlar."

İnsanların Bin Ladin'e katılmasını besleyen bu hayal kırıklığı duygusunun, düzelmeden önce daha da kötüleşeceğinden korkuyorum. Eski günlerde liderler, halklarının görmelerine engel olmak için duvarlara, dağlara ve vadilere güvenebilir; diğerleriyle karşılaştırıldığında halklarını bulundukları yer konusunda aldırmaz ve pasif bir konumda tutabilirlerdi. Ancak dünya düzleştikçe insanlar millerce ötesini görmeye başladı.

Bu düz dünyada, aşağılanmanızın size fiber optikle sunulduğunu görüyorsunuz. Bu konudaki şaşırtıcı bir örneğin, Bin Ladin'in kendisi olduğunu gördüm. 4 Ocak 2004 tarihinde Bin Ladin, teyp bandına alınmış mesajlarından birini, merkezi Katar'da bulunan uydu televizyon kanalı El Cezire aracılığıyla yayınladı. İslamî Çalışmalar ve Araştırma Merkezi (Islamic Studies and Research Center), 7 Mart'ta metnin tamamını yayımladı. Bir paragraf, son derece dikkatimi çekti. Bu paragraf, Bin Ladin'in Arap yöneticilerin çeşitli şer uygulamalarını, özellikle hüküm süren Suudi ailesini tartıştığı kısmın ortasında.

Ladin, "Böylece, tüm Arap ülkelerinin durumu, tüm toplumsal sınıflarda, dinî ve dünyevî meselelerde, büyük ölçüde bozulmuştur" diyor. "Tüm Arap ülkelerinin toplam ekonomisi, eskiden gerçekten İslam'a bağlı olduğumuz dönemdeki (İslamî) dünyamızın bir parçası olan bir ülkenin ekonomisinden daha zayıf. Bu ülke, kayıp Endülüs. İspanya, kâfir bir ülke, ancak ekonomisi bizim ekonomimizden daha güçlü, çünkü yöneticileri daha güvenilir. Bizim ülkelerimizde, hiçbir sorumluluk ya da ceza yok; yalnızca yöneticile-

re bağlılık ve onlar için uzun bir ömür isteyen dualar var."

Bunu okuduğumda, tüylerim diken diken oldu. Neden? Çünkü Bin Ladin'in başvurduğu kaynak, Ladin'in Afganistan'dan tahliye edildikten ve muhtemelen başka bir yerdeki mağarada saklanmaya başladıktan sonra, Temmuz 2002 tarihinde yayımlanan ilk Arap İnsanî Gelişme Raporu'ydu. Raporun Arap yazarları, Arap dünyasının dikkatini dünyanın ne kadar gerisine düştüklerine çekmek istemişti. Bu nedenle yirmi iki Arap ülkesinin toplam GSYİH'inden biraz daha fazla GSYİH'ye sahip bir ülke aradılar. Tabloları incelediklerinde, bu hesaba mükemmel bir biçimde uyan ülke İspanya oldu. Norveç ya da İtalya da olabilirdi, ancak İspanya tüm Arap ülkelerinin toplam GSYİH'inden birazcık daha büyük bir GSYİH'ye sahipti. Bin Ladin, Arap İnsanî Gelişme Raporu'nu mağarasında bir şekilde duymuş ya da okumuştu. Bilebildiğim kadarıyla raporu ilk defa vurgulayan ve İspanya'yla yapılan karşılaştırmanın üzerinde duran makalemi de okumuş olabilir; belki de internetten almıştır. Bu rapor internetten yaklaşık 1 milyon kere indirildi. Bin Ladin, herhangi bir yerdeki bir mağarada olmasına karşın, bu rapora ulaşabildi. Bir zamanlar Müslümanların kontrol ettiği bir ülke olan Hıristiyan İspanya'nın bugün tüm Arap ülkelerinin toplam GSYİH'inden daha büyük bir GSYİH'ye sahip olduğu düşüncesi, yüzünde tokat gibi patladı. Nerede saklanıyor olursa olsun bu karşılaştırmayı duyduğunda Ladin bunu bir hakaret, bir aşağılanma olarak kabul etti. Bu raporun yazarları da, Arap ve Müslüman'dı ve hiç kimseyi aşağılamaya çalışmıyorlardı. Ancak Bin Ladin bunu aşağılanma olarak algıladı. Eminim, bu aşağılanma dozunu, 56K bir modem vasıtasıyla aldı. Belki de Tora Bora'da genişbant bağlantıları bile vardı.

Aşağılanma dozunu bu şekilde almakla Bin Ladin ve ona öykünenler, bunu aynı şekilde iade etmeyi öğrendiler. Neden İslamcı Leninistlerin Irak'ta ve Suudi Arabistan'da Amerikalıların kafalarını kestiklerini ve ardından başsız bedene yaslanan kanlı başın göründüğü fotoğrafları internette dağıttıklarını anlamak istiyor musunuz? Bunun nedeni, birisinin başını kesmekten daha aşağılayıcı bir idam şekli olmamasıdır. Bu, o insanı ve fiziksel varlığını bütünüyle aşağılamaktır. Irak'ta Amerikalıların başını kesen grupların, önce söz konusu Amerikalılara Guantanamo Körfezi'nde El Kaide mahkûmlarına zorla giydirilen aynı turuncu tulumları giydirmeleri tesadüf değil. Bu gruplar, söz konusu tulumları internet

ya da uydu aracılığıyla öğrenmiş olmalılar. “Sen beni aşağılarsan, ben de seni aşağılarım.” Terörist lider Ebu Musab el Zarkavi’nin, 11 Eylül 2004 tarihinde, 11 Eylül’ün yıldönümünde, yayınlanan ses kaydında ne dediğini sanıyorsunuz? Zarkavi, “Kutsal savaşçılar, uluslararası koalisyona aşağılanmayı tattırıyor... koalisyon güçleri, aldıkları bu dersle hâlâ yanıyor.” Teyp bandının başlığı, “Onur Nerede?” idi.

Bununla birlikte, bahsettiğim gibi, bu hayal kırıklığı ve aşağılanma, İslamî kesimle sınırlı değildir. İslamcı Leninistlerin bugün küreselleşmenin/Amerikanlaşmanın en enerjik ve etkili karşıtları ve dünyanın düzleşmesinin önündeki en büyük tehdit olmasının nedeni, sadece olağanüstü zorbalıkları değil; aynı zamanda Arap-Müslüman dünyasında pasif bir destek görmeleridir.

Bunun nedenlerinden biri, Arap-Müslüman dünyasındaki liderlerin bu radikallerle bir fikir savaşına girmeyi reddetmesidir. Arap rejimleri bulabildiklerinde ve tutuklayabildiklerinde İslamcı Leninistleri hapse atmakta çok aktifken, İslam’ın modern, ilerici yorumuyla onlara karşı gelmekte çok pasiftir. Bunun nedeni Arap-Müslüman liderlerin neredeyse tamamının gayrimeşru olmasıdır. Güç kullanarak iktidara geldikleri için, ılımlı, ilerici İslam’ın taşıyıcıları olmak için güvenilir değillerdir. Onları iyi Müslümanlar olmamakla suçlayan sert vaizler karşısında kendilerini korumasız hissederler. Bu nedenle Arap rejimler, Müslüman radikallerle tartışmak yerine ya onları hapse atar ya da onları satın almaya çalışır. Bu da korkunç bir manevî ve politik boşluk yaratır.

Ancak İslamcı Leninistlerin faydalandığı pasif desteğin ve Arap-Müslüman dünyasında yardımlar ve camiler aracılığıyla çok fazla para toplamalarının diğer bir nedeni, oradaki çok sayıda iyi ve makul insanın, en öfkeli gençlerin hissettiği hayal kırıklığını ve aşağılanmayı aynen hissetmesidir. Şiddete başvuran bu gençlere, dünyaya ve kendi liderlerine karşı geldikleri ve medeniyetlerinin onurunu savundukları için, belli ölçüde saygı da gösterirler. 11 Eylül’den birkaç hafta sonra Katar’ı ziyaret ettiğimde oradaki bir arkadaşım, Katar hükûmeti için çalışan, tatlı, düşünceli, liberal bir insan, kendisini derinden rahatsız eden bir şeyi fısıltı halinde bana açtı: “11 yaşındaki oğlum, Bin Ladin’in iyi bir insan olduğunu düşünüyor.”

Çoğu orta sınıf Arap ve Müslüman’ın, 11 Eylül’de 3.000 masum Amerikalının ölümünü kutlamadığına inanıyorum. Arap ve Müslüman arkadaşlarımın kutlamadığını da biliyorum. Ancak pek çok

Arap ve Müslüman, Amerika'nın yüzüne bir yumruk atma fikrini kutluyor ve bunu yapan adamları sessizce alkışlıyordu. Kendilerini aşağıladığını ve kendi dünyalarında adaletsizlik olarak gördükleri şeyi desteklediğini hissettikleri (ister Amerika'ya petrol ihraç eden Arap krallara ve diktatörlere yardımı olsun, isterse Amerika'nın İsrail'e yardımı olsun; ister doğru şeyleri yapsın, isterse yanlış şeyleri yapsın) insanları ve ülkeyi aşağılayan birini görmekten mutluydular. Çoğu Amerikalı siyah, eminim, O. J. Simpson'ın eski karısını öldürdüğü konusunda pek az şüpheye sahiptir. Ancak Simpson'ın beraatını, kendilerini sürekli aşağıladığını ve adaletsiz davrandığını düşündükleri Los Angeles polisinin ve adalet sisteminin gözüne sokulmuş bir çomak olarak alkışladılar. Aşağılanma, insanlara bunu yaptırıyor. O. J. Simpson pek çok Amerikalı siyah için neyse, Bin Ladin de Arap kitleler için odur: "Adaletsiz" Amerika'daki ve kendi liderlerinin gözüne soktukları çomak. Bir keresinde Belçika'nın yabancılaşan Fas gençliğinin Malcolm X'i olarak adlandırılan Dyab Abu Jahjah ile görüşme yapmıştım. Ona, Dünya Ticaret Merkezi'ni paramparça olurken gördüğünde kendisinin ve arkadaşlarının ne düşündüğünü sordum. Jahjah, "Sanırım eğer kendimize karşı dürüstsek, dünyadaki Müslümanların çoğu... Amerika'nın yüzüne vurulduğunu ve bunun kötü bir şey olamayacağını hissetti. Bu konuda entelektüel bir cevap vermek istemiyorum. Cevabım çok basit. Amerika elli yıldır gerçekten çok kötü bir biçimde kıçımızı tekmeliyor. İster İsrail'i isterse kendi rejimlerimizi olsun, bölgedeki zorbaları destekleyerek yalnızca burnumuzu kanatmıyor, aynı zamanda boyunlarımızı da kırıyor."

Tıpkı Amerika'nın 1920 ve 1930'lardaki ekonomik bunalımının normal, makul, düşünceli Amerikalıları pasifleştirmesi ya da komünizmin aktif destekçileri yapması gibi: Arap-Müslüman dünyasının ekonomik, askerî ve duygusal bunalımı, pek çok normal, makul ve düşünceli Arap ve Müslüman'ı, Bin Ladinciliğin pasif destekçisi haline getiriyor.

Kuveyt eski enformasyon bakanı ve gazeteci Dr. Sa'd Bin Tefla, 11 Eylül'ün üçüncü yıldönümünde Londra'da Arapça yayımlanan günlük *El Şark El Asvat* gazetesinde, tam olarak bu noktayı vurgulayan, "Biz Hepimiz Bin Ladin'iz" başlıklı bir makale yazdı. Tefla, Müslüman akademisyen ve dinadamlarının, kâfir bir roman olduğu söylenen *Şeytan Ayetleri*'ni yazdığı için Salman Rushdie'yi ölüme mahkûm eden fetvaları neden hararetle destekledikleri hal-

de bugün hiçbir Müslüman dinadamının 3.000 masum sivili katleden Usame bin Ladin hakkında fetva vermediğini sordu. Salman Rushdie'ye karşı fetva verdikten sonra, Müslümanlar tüm İslam dünyasında İngiliz elçiliklerinde kitaba karşı protestolar sergiledi ve kitabın kopyalarıyla birlikte Salman Rushdie'nin kuklalarını yaktı. Pakistan'daki Rushdie karşıtı bir protestoda dokuz kişi öldürüldü.

Tefla, "Dinî otoriteler birbiri ardından Salman Rushdie'nin kitabının yasaklandığını bildirdi ve onun öldürülmesi çağrısında bulundu" diye yazıyor. "İran, İmam Humeyni'nin fetvasını uygulayacak ve Salman Rushdie'yi öldürecek kişiye 1 milyon dolar ödül vereceğini ilan etti." Peki Ladin? Hiçbir şey; hiçbir kınama. Tefla, "Bin Ladin'in hâlâ, 'Allah'tan başka Tanrı yoktur' dediği bahanesiyle dinimiz adına binlerce masum insanı öldürmesine ve dünyanın her yerindeki Müslümanlara, özellikle İslam topraklarındakinden çok daha iyi yaşayan Batı'daki masum Müslümanlara verdiği zarara rağmen, şu ana kadar Bin Ladin'in öldürülmesini isteyen hiçbir fetva verilmedi" diyor. Tefla'ya göre daha da kötüsü, Arap ve Müslüman uydu televizyon kanalları, "Rushdie'ye yaptıkları gibi yayınlarında adını geçirmemek yerine, (Bin Ladin'in) vaazlarını ve fetvalarını yayınlamak için birbiriyle yarıştılar... Bin Ladin'e ilişkin kaçamak tutumumuzla birlikte, bizler daha baştan dünyaya hepimizin Bin Ladin olduğu izlenimini verdik."

Almanya, Birinci Dünya Savaşı'nın ardından aşağılanmıştı ve buna görkemli bir yanıt üretecek modern ekonomik temellere sahipti: Üçüncü Reich. Arap dünyası bunun aksine, aşağılanmasına karşı görkemli bir yanıt üretemedi. Politika teorisyeni Yaron Ezrahi, bunun yerine Arap dünyasının son elli yılda efsanevî özellikleri olan iki şahısla dünya sahnesini salladığını belirtti: Birisi Suudi Arabistan Petrol Bakanı Ahmet Zeki Yamani, diğeri Usame bin Ladin. Her ikisi de dünya çapında kötü şöhret kazandı, dünyayı avuçlarına aldı: Biri petrolü silah olarak kullandı, diğeri hayal edilebilecek en sıradışı intihar eylemini. Her ikisi de Arap-Müslüman dünyasına geçici bir "yücelik", dünya sahnesinde gücünü hissettirme duygusu verdi. Ancak Ezrahi'ye göre Bin Ladin ve Yamani, kudretin yalnızca ilüzyonuydu: Suudi petrol silahı, verimli olmayan ekonomik bir silahtır. Bin Ladin'in terörizm silahı ise bunu destekleyecek gerçek bir ordusu, devleti, ekonomisi ve yenilik lokomotifi olmayan askerî bir güçtür.

Yamanizmi ve Bin Ladinizmi dünyayı etkileme stratejisi olarak talihsiz kılan şey, Arap kültürü ve medeniyetinin en yüksek seviyesini yaşadığı zamandaki disiplin, sıkı çalışma, bilgi, başarı, bilimsel araştırma ve çoğulculuk örneklerini göz ardı etmeleridir. YaleGlobal Online editörü Nayan Chanda'nın belirttiği gibi, her ikisi de Arapça kelimelerden türetilen cebir ve logaritmaya hayat veren, Arap-Müslüman dünyaydı. Chanda, diğer bir deyimle, "Büyük ölçüde logaritma üzerine inşa edilen tüm modern bilgi devriminin kökleri, Arap-Müslüman dünyasına, Bağdat ve İskenderiye'deki büyük eğitim merkezlerine kadar götürülebilir" diyor. Söz konusu kavramları ilk bulan bu merkezler, Müslüman İspanya aracılığıyla onları Avrupa'ya taşıdı. Arap-Müslüman halklar, uzun dönemler boyunca gençlerine ilham verecek ve örnek oluşturacak başarı ve yeniliklerle birlikte, inanılmaz zenginlikte kültürel geleneğe ve medeniyete sahiplerdi. Eğer arıyorlarsa, tüm bu ülkeler modernizasyon için gerekli kaynakları kendi kültürlerinde bulabilirler.

Ne yazık ki bu tür bir modernizasyona Arap-Müslüman dünyasındaki otoriter ve reform karşıtı dinî güçlerden büyük bir direnç var. İşte bu nedenle, yalnızca kendi içlerinde bir fikir savaşı yaşarlarsa ve bu savaştan ılımlılar galip çıkarsa, dünyanın bu kısmı özgürleşecek ve kendini gerçekten güçlenmiş hissedecektir. Bundan yaklaşık 150 yıl önce, Amerika'da fikirler konusunda (hoşgörü, çoğulculuk, insana saygı ve eşitlik) bir iç savaş yaşadık. Dışındakilerin Arap-Müslüman dünyası için yapabileceği en iyi şey, o medeniyet içinde benzer bir fikir savaşını teşvik etmek amacıyla, Arap-İsrail çatışmasını çözmekten Irak'ı dengeye kavuşturmaya, mümkün olduğunca çok Arap ülkesiyle serbest ticaret anlaşması imzalamaya kadar olası her yolda bu dünyadaki ileri güçlerle işbirliği yapmaktır. Bunun başka yolu yoktur. Aksi takdirde, bu bölgeler, büyük bir düz olmayan dünya potansiyeline sahiptir. Orada da iyi insanların kazanmasını dilemeliyiz. Ancak bu onların savaşacağı ve kazanacağı bir savaş olacaktır. Hiç kimse onlar adına savaşamaz.

Neye ihtiyaç olduğunu, hiç kimse Londra merkezli Al Arabiya haber kanalının genel müdürü Abdulrahman el Raşid'den daha iyi ifade etmedi. Bugün görevdeki en tanınan ve saygın Arap gazetecilerden biri olan Raşid, Çeçenistan'dan Suudi Arabistan'a, Irak'a kadar Müslüman grupların içinde yer aldığı bir dizi şiddet olayının ardından, *El Şark El Avsat*'ta (6 Eylül 2004) şunları yazıyor: "Kendini onarmak, kendini tanımakla ve itiraf etmekle başlar. Bozul-

muş bir hasadın ekşi üzümleri olduklarının bütünüyle farkında olarak, terörist evlatlarımızın peşinden koşmalıyız... Cami, eskiden bir cennetti; dinin sesi eskiden barışın ve uzlaşmanın sesiydi. Dinî vaazlar, ahlakî bir düzen ve etik bir yaşam için sıcak buyruklardı. Ardından neomüslümanlar geldi. Ayetlerinde gerekmedikçe ağaçların kesilmesini yasaklayan, cinayeti suçların en iğrenci olarak adlandıran, kesin bir biçimde 'Bir insanı öldürürseniz tüm insanlığı öldürürsünüz' diyen masum ve hayırsever bir din, küresel bir nefret mesajına ve evrensel bir savaş çığlığına dönüştürüldü... Terörizmin İslamî bir girişim, Müslüman erkekler ve kadınlar tarafından uygulanan neredeyse münhasır bir tekel olmaya başladığı şeklindeki utanç verici gerçeği kabul etmediğimiz sürece, isimlerimizi temize çıkaramayız. Başkalarının oğullarını ve kızlarını ölüme göndererek kendilerini devrimci ideologlar olarak yeniden yaratmanın asil bir şey olduğunu düşünürken, kendi çocuklarını Avrupa ve Amerika okullarına gönderen şeyhlerle yüzleşmeden, tüm bu iğrenç suçları işleyen radikal gençlerimizi kurtaramayız."

Çok Fazla Toyota

Çok hasta, çok güçsüzleşmiş ve çok aşağılanmış olmanın yarattığı sorunlar, dünyanın tamamen düzleşmesini kendi yöntemleriyle engelliyor. Uygun biçimde çözümlenmesine çalışılmazsa, gelecekte daha da fazla engelleyebilir. Ancak dünyanın düzleştirilmesinin önünde ortaya çıkan diğer bir engel, insanî bir kısıtlama değil, doğal kaynak kısıtlamasıdır. Hindistan, Çin, Latin Amerika ve eski Sovyet İmparatorluğu'nda, büyük ölçüde düz dünyanın dışında yaşayan milyonlarca insanın hepsi bir anda düz dünyanın oyun sahasına yürümeye başlarsa ve hepsi kendine ait bir araba, bir ev, bir buzdolabı, bir mikrodalga fırın ve bir tost makinesi hayaliyle gelirse, ya ciddi bir enerji kıtlığı ya da daha da kötüsü, dünyanın düzleşmesini engelleyecek derin etkiler yaratabilecek enerji savaşları yaşayacağız.

Daha önce bahsettiğim gibi, eşim ve kızım Natalie ile birlikte 2004 yazında Pekin'i ziyaret ettim. Yola çıkmadan önce Natalie'ye, "Bu şehri gerçekten beğeneceksin. Tüm anayollarda büyük bisiklet yolları var. Belki oraya gittiğimizde bisiklet kiralar ve Pekin'de dolaşabiliriz. Oraya son gittiğimde bunu yapmış ve çok eğlenmiştim" dedim.

Aptal Tom. Üç yıldır Pekin'e gitmemiştim. Bu kısacık sürede bile orada patlayan büyüme, o sevimli bisiklet yollarından çoğunu yok etmişti. Bisiklet yolları, diğer otomobillere ve otobüslere yol açmak için daraltılmış ya da kaldırılmıştı. Pekin'de bindiğim tek bisiklet, otelimizdeki antrenman bisikletiydi ve Pekin'deki trafik sıkışıklığında takılıp kalan arabaların içinde oturarak çok uzun zaman geçirmemin panzehiriydi. Uluslararası bir iş toplantısına katılmak üzere Pekin'e gelmiştim. Tüm bisikletlerin neden ortadan kaybolduğunu, o toplantıda anladım. Konferanstaki bir konuşmacıya göre, Pekin'de *her ay* yaklaşık 30.000 yeni araba yollara çıkıyordu: Günde 1.000 yeni araba! Bu istatistiği o kadar güvenilmez buldum ki teyit etmek için *Times*'ın Pekin'deki bürosunda araştırmacı olarak çalışan genç Michael Zhao'ya sordum. Cevap olarak bana şu e-postayı gönderdi:

Merhaba Tom, umarım bu e-posta sana ulaşır. Pekin trafiğine her gün kaç araba eklendiği hakkındaki sorun üzerine internette bir araştırma yaptım ve şunu buldum: Nisan 2004 tarihinde Pekin'de satılan araba sayısı 43.000'di. Geçen sene aynı dönemden yüzde 24,1 daha fazla. Yani, Pekin'de günde 1.433 araba trafiğe çıkıyor. Ancak buna ikinci el araba satışları da dahil. Bu ay satılan yeni araba sayısı 30.000. Şehre her gün 1.000 araba ekleniyor. Ocak'tan Nisan 2004'e kadar satılan toplam araba sayısı 165.000. Yani bu dönemde her gün yaklaşık 1.375 araba Pekin trafiğine eklenmiş. Bu bilgi, Pekin Belediyesi Ticaret Bürosu'ndan alındı. Şehrin istatistik bürosuna göre, 2003 yılında toplam araba satışı 407.649. Her gün 1.117 yeni araba. Geçen yıl satılan yeni arabaların sayısı 292.858'di. Her gün için 802 yeni araba... Pekin'deki arabaların toplam sayısı 2,1 milyon... Geçen aylarda satışlar farklılık göstermiş. Ayrıca geçen yılki SARS salgını nedeniyle insanlarla temas konusunda yaşanan panik ve bir çeşit kıyamet anlayışının harekete geçirdiği gününü yaşa yaklaşımı sonucu birçok ailenin araba aldığı dönem de söz etmeye değer. Pek çok insanın gönüllü olarak ev hapsine çekilmesiyle birlikte trafik sıkışıklığı azaldığından pek çok yeni sürücü, araba sürmenin keyfini çıkardı. O zamandan bu yana, Çin'in Dünya Ticaret Örgütü'ne katılmasının ardından tarifeleri indireceği taahhüdü ile araba fiyatlarındaki düşüşün birleşmesi sonucu çok sayıda aile araba almak için başvururken, bazı aileler fiyatların daha da düşmesini beklemeye karar vermiş.

Sevgilerimle, Michael

Michael'in notunun belirttiği gibi, Çin'in orta sınıfı gözlerinizin önünde yükseliyor. Bunun enerji ve çevre konusunda olağanüstü sonuçlarının olacağını da görebilirsiniz. Büyük Çin Rüyası, tıpkı Büyük Hindistan Rüyası, Büyük Rus Rüyası ve Büyük Amerika Rüyası gibi, yüksek enerji, yüksek elektrik, yüksek bükülmüş metal yaşam tarzı üzerine inşa ediliyor. Başka şekilde söyleyecek olursak, Pekin'de trafiğe çıkan ayda 30.000 yeni araba, çoğu günler şehri kaplayan duman bulutu ve şehrin resmî internet sitesinin, eski "mavi gökyüzü" günlerine hayıflandığı gerçeğinin yarattığı üçlü yakınlaşma, yakında alternatif temiz ve yenilenebilir enerjiler geliştirilmezse, oluşabilecek çevre yıkımına işaret ediyor. Dünya Bankası'na göre, daha şimdiden dünyadaki en kirli yirmi şehirden on altısı Çin'de. Söz konusu kirlilik, çevresel bozulmayla birlikte Çin'e yılda yaklaşık 170 milyar dolara mal oluyor (*The Economist*, 21 Ağustos 2001).

Henüz bir şey görmedik. Petrol ve gaz rezervleri olan Çin, bir zamanlar net ihracatçıydı. Artık öyle değil. Çin, 2003 yılında Amerika'nın ardından dünyadaki en büyük ikinci petrol ithalatçısı olarak Japonya'nın üstüne çıktı. Şu anda Çin'in 1,3 milyar nüfusunun yaklaşık 700-800 milyonu kırsal kesimde yaşıyor. Ancak düz dünyaya yönelen bu insanların kabaca yarısının önümüzdeki yirmi yıllık dönemde, iş bulabilirlerse, şehirlere göç etmesi bekleniyor. Bu durum arabalar, evler, çelik kirişler, enerji santralları, okullar, atık su tesisleri, elektrik şebekeleri için, büyük ve yuvarlak ya da düz, dünya tarihinde enerji alanında emsali görülmemiş sonuçlara yol açabilecek bir talep dalgasını kışkırtıyor.

Pekin'de katıldığım bir iş konferansında, Malaka Boğazı'ndan bahsedildiğini duydum. Burası, ABD donanmasının devriye gezdiği ve Ortadoğu'dan Çin'e ve Japonya'ya tüm petrol tankeri trafiğini kontrol ettiği Malezya-Endonezya arasındaki boğazdır. 1970'lerdeki petrol krizinden bu yana kimsenin Malaka Boğazı'ndan bahsettiğini duymamıştım. Ancak belli ki Çin'in stratejik planlamacıları, ABD'nin yalnızca Malaka Boğazı'nı kapatarak istediği an Çin ekonomisini boğabileceği gerçeğiyle giderek daha fazla ilgilenmeye başlamış. Bu tehdit artık Çin askerî çevrelerinde giderek daha çok ve açık bir biçimde tartışılıyor. Bu, Büyük Amerikan Rüyası, Büyük Çin Rüyası, Büyük Hindistan Rüyası ve Büyük Rus Rüyası, enerji açısından birbirini karşılıklı olarak dışlamaya başlarsa, ardından gelebilecek potansiyel güç (enerji gücü) savaşının yalnızca küçük bir ipucudur.

re bağlılık ve onlar için uzun bir ömür isteyen dualar var."

Bunu okuduğumda, tüylerim diken diken oldu. Neden? Çünkü Bin Ladin'in başvurduğu kaynak, Ladin'in Afganistan'dan tahliye edildikten ve muhtemelen başka bir yerdeki mağarada saklanmaya başladıktan sonra, Temmuz 2002 tarihinde yayımlanan ilk Arap İnsanî Gelişme Raporu'ydu. Raporun Arap yazarları, Arap dünyasının dikkatini dünyanın ne kadar gerisine düştüklerine çekmek istemişti. Bu nedenle yirmi iki Arap ülkesinin toplam GSYİH'inden biraz daha fazla GSYİH'ye sahip bir ülke aradılar. Tabloları incelediklerinde, bu hesaba mükemmel bir biçimde uyan ülke İspanya oldu. Norveç ya da İtalya da olabilirdi, ancak İspanya tüm Arap ülkelerinin toplam GSYİH'inden birazcık daha büyük bir GSYİH'ye sahipti. Bin Ladin, Arap İnsanî Gelişme Raporu'nu mağarasında bir şekilde duymuş ya da okumuştu. Bilebildiğim kadarıyla raporu ilk defa vurgulayan ve İspanya'yla yapılan karşılaştırmanın üzerinde duran makalemi de okumuş olabilir; belki de internetten almıştır. Bu rapor internetten yaklaşık 1 milyon kere indirildi. Bin Ladin, herhangi bir yerdeki bir mağarada olmasına karşın, bu rapora ulaşabildi. Bir zamanlar Müslümanların kontrol ettiği bir ülke olan Hıristiyan İspanya'nın bugün tüm Arap ülkelerinin toplam GSYİH'inden daha büyük bir GSYİH'ye sahip olduğu düşüncesi, yüzünde tokat gibi patladı. Nerede saklanıyor olursa olsun bu karşılaştırmayı duyduğunda Ladin bunu bir hakaret, bir aşağılanma olarak kabul etti. Bu raporun yazarları da, Arap ve Müslüman'dı ve hiç kimseyi aşağılamaya çalışmıyorlardı. Ancak Bin Ladin bunu aşağılanma olarak algıladı. Eminim, bu aşağılanma dozunu, 56K bir modem vasıtasıyla aldı. Belki de Tora Bora'da genişbant bağlantıları bile vardı.

Aşağılanma dozunu bu şekilde almakla Bin Ladin ve ona öykünenler, bunu aynı şekilde iade etmeyi öğrendiler. Neden İslamcı Leninistlerin Irak'ta ve Suudi Arabistan'da Amerikalıların kafalarını kestiklerini ve ardından başsız bedene yaslanan kanlı başın göründüğü fotoğrafları internette dağıttıklarını anlamak istiyor musunuz? Bunun nedeni, birisinin başını kesmekten daha aşağılayıcı bir idam şekli olmamasıdır. Bu, o insanı ve fiziksel varlığını bütünüyle aşağılamaktır. Irak'ta Amerikalıların başını kesen grupların, önce söz konusu Amerikalılara Guantanamo Körfezi'nde El Kaide mahkûmlarına zorla giydirilen aynı turuncu tulumları giydirmeleri tesadüf değil. Bu gruplar, söz konusu tulumları internet

rol tüketicisiydi. OPEC ancak, Japonya ve Avrupa da geldiğinde güç elde edebildi. Çin ve Hindistan tüketici olmaya başladığında, farklı boyutlarda yaşanan büyük bir mücadele olacak. Bu, megapolitikadır. 1970'lerde büyümenin sınırlanmasının üstesinden teknolojiyle gelmiştik. Eskisinden daha akıllıydık, donanımlar daha verimliydi ve kişi başına enerji tüketimi daha düşüktü. Ancak şimdi (Çin, Hindistan ve Rusya'nın güçlü bir biçimde gelmesiyle birlikte) bu boyut ona katlandı. Gerçekten ciddiye almamız gereken bir şey var. Çin'i (Rusya'yı) ve Hindistan'ı sınırlayamayız. Büyüyecekler ve büyümek zorundalar."

Genç Hintlilere, Ruslara, Polonyalılara ya da Çinlilere, düzleşmiş oyun sahasına geldiklerinde geri durmalarını, büyük küresel fayda için daha az tüketmeleri gerektiğini söyleyemeyiz. Pekin Koleji'nde öğrencilere uluslararası ilişkiler konusunda bir konuşma yaparken, küresel istikrarı tehdit edebilecek en önemli konulardan bahsettim. Bu konuların içinde Çin, Hindistan ve eski Sovyetler Birliği'nin daha fazla petrol tüketmeye başlamasıyla petrol ve diğer enerji kaynaklarına yönelik doğal rekabet de vardı. Konuşmamı bitirir bitirmez, bir Çinli kız öğrenci elini kaldırdı ve temel olarak şu soruyu sordu: "Amerika ve Avrupa kendileri gelişirken istedikleri tüm enerjiyi tüketmişken, neden Çin enerji tüketimini kısıtlamak ve çevre konusunda endişelenmek zorunda?" İyi bir cevabım yoktu. Çin, son derece gururlu bir ülke. Çin'e, Hindistan'a ve Rusya'ya daha az tüketmelerini söylemek, Birinci Dünya Savaşı'nın ardından dünyanın yükselen bir Japonya'yı ve Almanya'yı kabulündeki yetersizliğiyle aynı jeopolitik etkiyi yaratabilir.

Mevcut eğilim devam ederse, Çin'in günlük petrol ithalatı 7 milyon varilden 2012 yılına kadar günde 14 milyon varile ulaşacak. Dünyanın bu artışı karşılaması için başka bir Suudi Arabistan bulması gerekir. Bu, olasılık dahilinde değildir ve geriye fazla seçenek bırakmıyor. Önde gelen bir petrol ekonomisti olan Philip K. Verleger, "Jeopolitik nedenlerden dolayı, onlara hayır diyemeyiz. Çin'e ve Hindistan'a, 'şimdi sizin sıranız değil' diyemeyiz" diyor. "Üstelik ahlakî nedenlerden dolayı, birilerine ders verme yeteneğimizi kaybettik." Ancak hiçbir şey yapmazsak, muhtemelen bir şeyler olacak. İkincisi, Sudan, İran ve Suudi Arabistan gibi dünyadaki en kötü politik sistemleri güçlendireceğiz. Üçüncüsüyse, çevre giderek tahrip olacak. Halen Çin'deki gazeteler her gün elektrik kesintilerini ve karartmaları manşetten veriyor. ABD yetkilileri Çin'in otuz bir bölge-

sinin yirmi dördünde elektrik kesintisi yapıldığını tahmin ediyor.

Hepimiz, gezegenimizin hizmetkârıyız. Kuşağımızın karşı karşıya olduğu sınav, gezegenimizi bulduğumuz kadar veya daha iyi durumda bırakıp bırakamayacağımız. Düzleşme süreci, bu sorumluluğa meydan okuyor. Conservation International'ın (Uluslararası Koruma) kıdemli başkan yardımcısı Glenn Pricket, "Yabanî hayat ekolojisinin babası Aldo Leopold, bir zamanlar, 'Akıllı tamirciliğin ilk kuralı, tüm parçaları kurtarmaktır' demişti" şeklinde konuşuyor. "Ya kurtaramazsak? Ya sahaya yeni çıkan üç milyar insan tüm kaynakları çabucak yiyip bitirirse? Türler ve ekosistemler buna hızla uyum sağlayamaz ve dünyanın kalan biyolojik çeşitliliğinin büyük bir kısmını kaybederiz." Prickett, "Halen son büyük el değmemiş alanlar olan Kongo Havzası'nda, Amazon'da, Endonezya'nın yağmur ormanlarında olanlara bakarsanız, bu alanları Çin'in büyüyen iştahının yuttuğunu göreceksiniz" diyor. Çin için Endonezya ve Malezya'dan hurma yağı, Brezilya'dan soya fasulyesi, Orta Afrika'dan kereste ve yukarıdakilerin hepsinden doğalgaz giderek daha fazla çıkarılıyor ve sonuç olarak tüm doğal habitat tehlikeye giriyor. Bu eğilim kontrolsüz devam ederse, tüm doğal habitatın çiftlik alanlarına ve şehirlere çevrilmesi ve küremizin giderek ısınmasıyla birlikte, halen tehdit altında bulunan türler yok olmaya mahkûm edilecek.

Yakıt ihtiyacının, çevresi ve büyüme arzusu üzerinde nasıl bir etki yaratacağı olgusuyla yüzleştiğinde, enerji tüketimini keskin biçimde azaltma hamlesi Çin'den gelmek durumunda. Çin'i bu anlayışa yönlendirmek için ABD ve Batı Avrupa'daki bizlerin yapabileceği tek şey, en iyi şey, kendi tüketim modellerimizi değiştirerek onlara örnek olmak. Bu bize, diğerlerine ders vermek için biraz güvenilirlilik kazandıracaktır. Verleger, "Enerji konusundaki ahlakî tutumumuzu düzeltmek, artık hayatî bir millî güvenlik ve çevre meselesidir" diyor. Bu, her şeyin daha ciddi yapılmasını gerektirir: Alternatif enerjiler için daha fazla kaynak ayrılması, korumayı özendirme konusunda federal hükûmetin ciddi girişimlerde bulunması, daha fazla tüketiciyi hibrid otomobiller ve küçük arabalar almaya yöneltecek bir benzin vergisi, Detroit'i yakıtı daha etkin kullanan araçlar yapmaya zorlayan yasalar ve evet, yurtiçinde daha fazla petrol arama. Verleger, tüm bunların, bir varilin fiyatının "sürdürülebilir küresel büyüme için ideal aralık olarak görünen" 25 dolar civarında tutulmasına yardımcı olabileceğini söylüyor.

Sözün kısası, biz Batı'dakilerin, Amerikan rüyasının Pekin'de,

Boise'de ve Bangalore'de canlı tutulmasında önemli çıkarlarımız var. Ancak enerjinin kullanımına ve korunmasına yönelik radikal yeni bir yaklaşım bulmazsak, bunun üç milyar potansiyel yeni müşterinin olduğu düz bir dünyada yapılabileceği konusunda kendimizi aldatmaktan vazgeçmek zorundayız. Yeni bir yaklaşım bulmayı başaramazsak, hem çevresel hem de jeopolitik bir kasırgaya davet çıkaracağız. Eğer büyük bir işbirliğinin olması gereken bir an varsa, şu an. Konu da enerji. Çin'in en iyi bilimadamlarının ve pilot projeler geliştirme becerisine sahip siyasî kapasitesinin, Amerika'nın en iyi beyinleriyle, teknolojisiyle ve parasıyla bir araya gelmesinden memnun olurum. Böylece birlikte temiz alternatif enerjiler geliştirmek için çok acele ve masraflara bakılmaksızın bitirilmesi gereken büyük bir Çin-ABD ortak Manhattan Projesi yapılabilir. Böyle bir proje, her iki tarafın güçlü yanlarıyla katkıda bulunduğu, yatay değer yaratabilecek ideal model ve ideal proje olacaktır. Çin'deki Cambridge Energy Research Associates analisti Scott Roberts, şöyle söylüyor: "Yenilenebilir teknoloji ve sürdürülebilir enerjiye gelindiğinde, Çin dünyanın atölyesi olmakla kalmayıp, laboratuvarı da olabilir."

Neden olmasın?

12

Dell Çatışma Önleme Teorisi

Şu Anki Zamana Karşı Eski Zaman

Serbest ticaret, Tanrı'nın diplomasisidir. İnsanları barış zincirinde birleştirmenin daha kesin bir yolu yoktur.

– İngiliz Politikacı Richard Cobden, 1857

Bu bölümün konusunu sizinle paylaşmadan önce, biraz bu kitabı yazdığım bilgisayardan bahsetmeliyim. Şimdi değineceğim konuyla ilgili. Bu kitabın büyük bir kısmı, 9ZRJP41 servis etiketli bir Dell Inspiron 600m dizüstü bilgisayarda yazıldı. Bu kitapla ilgili araştırma dahilinde Austin (Texas) yakınlarındaki Dell yönetim ekibini ziyaret ettim. Onlardan dizüstü bilgisayarımı üreten küresel tedarik zincirini benim için izlemelerini istedim. İşte sonuç:

Bilgisayarım, 2 Nisan 2004 tarihinde Dell'in 800'lü numarasını arayıp siparişimi şirketin sipariş yönetim sistemine giren satış temsilcisi Mujtena Naqvi'ye bağlandığımda rahme düştü. Naqvi, istediğim dizüstü bilgisayarın tipi ve özellikleriyle birlikte kişisel bilgilerimi, teslimat adresini, fatura adresini ve kredi kartı bilgisini de sisteme girdi. Kredi kartım, Dell'in Visa'yla olan bağlantısıyla doğrulandı ve siparişim Dell'in üretim sistemine bildirildi. Dell'in dünyada altı fabrikası var: Limerick (İrlanda), Xiamen, (Çin), Eldorado do Sul, (Brezilya), Nashville (Tennessee), Austin (Texas) ve Pinang (Malezya). Siparişim, e-postayla Malezya'daki dizüstü bilgisayar fabrikasına gitti. Pinang fabrikasının yanındaki tedarik lojistik merkezlerinden (TLM) parçaları sipariş edildi. Dünyadaki her Dell fabrikasının çevresindeki bu tedarik lojistik merkezinin sahibi, farklı Dell tedarikçileridir. Bu TLM'ler, harekâta girişecek bir ordunun düzenli biçimde toplandığı harekât merkezleri gibidir. Eğer dünyanın herhangi bir yerindeki Dell tedarikçisiyseniz, işiniz, TLM'nizi anında üretim için Dell fabrikasına sevk edilebilecek belirli parçalarla daima dolu tutmaktır.

Dell'in üç küresel üretim yöneticisinden biri olan Dick Hunter, "Günde ortalama 140.000-150.000 bilgisayar satarız" diyor. "Siparişler Dell.com ya da telefon aracılığıyla gelir. Sipariş gelir gelmez tedarikçilerimiz de bundan haberdar olur. Sipariş verdiğiniz makinedeki her parçanın bilgisini alır, böylece bize ne tedarik edeceklerini öğrenirler. Masaüstü bilgisayar için elektrik kablosu tedarik edecekseniz, dakika dakika kaç kablo vereceğinizi görebilirsiniz." Pinang'daki Dell fabrikası, iki saatte bir yakındaki çeşitli TLM'lere e-posta göndererek, sonraki doksan dakikada (bir dakika geç değil) bu parçalardan hangisinden kaç tane istediğini söylüyor. Doksan dakika içinde Pinang yakınlarındaki çeşitli TLM'lerden çıkan kamyonlar, Dell üretim tesisine geliyor ve son iki saat içinde siparişi verilen dizüstü bilgisayarlar için ihtiyaç duyulan parçaları boşaltıyor. Bu her gün, her iki saatte bir devam ediyor. Parçalar fabrikaya varır varmaz, Dell çalışanlarının parçaları boşaltması, barkodlarını kaydetmesi ve bir araya getirilmek üzere kutulara koyması otuz dakika sürüyor. Hunter, "Dell sistemine dahil TLM'lerdeki her parçanın her an nerede olduğunu biliyoruz" diyor.

Peki, benim dizüstü bilgisayarımda kullanılan parçalar nereden geldi? Hunter'a sordum. Başlangıç olarak Austin'de (Texas) ve Tayvan'da bulunan Dell mühendis ekipleri ile Tayvan'daki dizüstü bilgisayar tasarımcısı ekip tarafından birlikte tasarlandığını söyledi. "Müşterinin ihtiyaçları, gerekli teknolojiler ve Dell'in tasarım yeniliklerinin tümü, müşterilerimizle doğrudan ilişkimiz aracılığıyla Dell tarafından belirlenir" diye açıkladı. "Anakartın ve kasanın temel tasarımı (makinenizin temel işlevleri) Tayvan'daki orijinal tasarım üreticisi (OTÜ) tarafından tasarlandı. OTÜ'lerin tesislerine kendi mühendislerimizi de gönderir, sistemleri birlikte tasarlarız. Bu küresel ekip çalışması, ek bir fayda getirir: Küresel olarak dağılmış, neredeyse günde yirmi dört saatlik bir geliştirme çevrimi. Ortaklarımız temel elektronik işleri yapar. Biz de müşterilerimizin isteklerini bildiğimiz için müşteri ve güvenirlilik özelliklerini tasarlamalarında onlara yardımcı oluruz. Müşterilerimizi, tedarikçilerimizden ve rakiplerimizden daha iyi tanıyoruz, çünkü her gün onlarla doğrudan muhatap oluyoruz." Dell dizüstü bilgisayarları, her on iki ayda bir tepeden tırnağa yeniden tasarlanıyor. Ancak yıl içinde donanım ve yazılım parçaları geliştikçe yeni özellikler, tedarik zinciri aracılığıyla sürekli bilgisayarlara ekleniyor.

Dizüstü bilgisayar siparişim Pinang'daki Dell fabrikasına ulaştı-

ğında, bir kalite kontrol sorunu nedeniyle bir parçası (kablosuz bağlantı kartı) hazır değilmiş. Bu nedenle toplanması birkaç gün gecikmiş. Sonra kablosuz bağlantı kartı dolu bir kamyon fabrikaya gelmiş. Malezyalı bir Dell çalışanı, tüm parçaların TLM'lerden Pinang fabrikasına gelmesinin ardından otomatik olarak beliren sipariş pusulasını 13 Nisan saat 10.15'te almış. Bunun üzerine başka bir Malezyalı Dell çalışanı, "gezgini" (parçaları korunaklı bir şekilde taşımak üzere tasarlanmış özel bir taşıma gereci) çıkarıp dizüstü bilgisayarıma takılan tüm parçaları raflarından toplamaya başlamış.

Bu parçalar nereden geliyor? Dell, dizüstü bilgisayarındaki otuz ana parçanın çoğunu, çok sayıda tedarikçiden alıyor. Bu şekilde eğer bir tedarikçi başarısız olur ya da talepteki ani bir artışı karşılayamazsa Dell açıkta kalmıyor. İşte Inspiron 600m dizüstü bilgisayarımın ana tedarikçileri: Intel mikroişlemci, Filipin, Kosta Rika, Malezya veya Çin'deki Intel fabrikalarından geliyor. Bellek, Kore'de Korelilerin sahip olduğu bir fabrikadan (Samsung), Tayvan'da Tayvanlıların sahip olduğu bir fabrikadan (Nanya), Almanya'da Almanların sahip olduğu bir fabrikadan (Infineon) ya da Japonya'da Japonların sahip olduğu bir fabrikadan (Elpida) geliyor. Grafik kartı, ya Çin'de Tayvanlıların sahip olduğu bir fabrikadan (MSI) ya da Çin'de Çinliler tarafından çalıştırılan bir fabrikadan (Foxconn) geliyor. Soğutucu fan Tayvan'da Tayvanlıların sahip olduğu bir fabrikadan (CCI veya Auras) geliyor. Anakart, Şanghay'da Korelilerin (Samsung), veya Tayvanlıların sahip olduğu bir fabrikadan (Quanta) ya da Tayvan'da Tayvanlıların sahip olduğu bir fabrikadan (Compal ya da Wistron) geliyor. Klavye ya Çin, Tianjin'de Japonların sahip olduğu bir fabrikadan (Alps), Çin, Shenzen'de Tayvanlıların sahip olduğu bir fabrikadan (Sunrex) ya da Çin, Suzhou'da Tayvanlıların sahip olduğu bir fabrikadan (Darfon) geliyor. LCD ekran, ya Güney Kore'de (Samsung veya LG. Philips LCD), Japonya'da (Toshiba ya da Sharp) ya da Tayvan'da (Chi Mei Optoelectronics, Hannastar Display ya da AU Optronics) yapılıyor. Kablosuz bağlantı kartı Amerikalıların Çin'de (Agere) veya Malezya'da (Arrow) sahip olduğu bir fabrikadan ya da Tayvanlıların Tayvan'da (Askey veya Gemtek) ya da Çin'de (USI) sahip olduğu bir fabrikadan geliyor. Modem, ya Çin'de Tayvanlıların sahip olduğu bir fabrikada (Asustek veya Liteon) ya da Çin'de Çinlilerin çalıştırdığı bir fabrikada (Foxconn) yapılıyor. Pil, Malezya'da Amerikalıların sahip olduğu bir fabrikadan (Motorola), Meksika, Malezya ya da Çin'de Japonların

sahip olduğu bir fabrikadan (Sanyo) ya da her iki ülkede bulunan bir Güney Kore ya da Tayvan fabrikasından (SDI veya Simplo) geliyor. Hard disk sürücüsü, Singapur'da Amerikalıların sahip olduğu bir fabrikada (Seagate), Tayland'da Japonların sahip olduğu bir fabrikada (Hitachi veya Fujitsu) ya da Filipinler'de Japonların sahip olduğu bir fabrikada (Toshiba) üretiliyor. CD/DVD sürücü Endonezya ve Filipinler'de fabrikaları olan Güney Koreli bir firmadan (Samsung); Çin ya da Malezya'da Japonların sahip olduğu bir fabrikadan (NEC); Endonezya, Çin ya da Malezya'da Japonların sahip olduğu bir fabrikadan (Teac); ya da Çin'de Japonların sahip olduğu bir fabrikadan (Sony) geliyor. Dizüstü bilgisayar taşıma çantası, ya Çin'de İrlandalıların sahip olduğu bir firma (Tenba) ya da Çin'de Amerikalıların sahip olduğu bir firma (Targus, Samsonite veya Pacific Design) tarafından yapılıyor. Adaptör, ya Tayland'da Taylandlıların sahip olduğu bir fabrikada (Delta) ya da Çin'de Tayvanlıların, Korelilerin veya Amerikalıların sahip olduğu bir fabrikada (Liteon, Samsung, Mobility) yapılıyor. Elektrik kablosu, Çin, Malezya ve Hindistan'da fabrikaları olan bir İngiliz firmasınca (Volex) yapılıyor. Taşınabilir bellek, ya İsrail'de İsraillilerin sahip olduğu bir firma (M-System) ya da Malezya'da fabrikası olan bir Amerikan firması (Smart Modular) tarafından yapılıyor.

Telefonda verdiğim siparişten eve ürün teslimine kadar işleyen bu tedarik zinciri senfonisi, düz dünyanın harikalarından biridir.

Hunter, "Büyük bir işbirliği içinde olmalıyız" diyor. "Michael (Dell), bu şirketlerin CEO'larını şahsen tanıyor. Süreç geliştirme ve gerçek zamanlı *(real-time)* arz-talep dengesi üzerinde sürekli onlarla birlikte çalışıyoruz." Hunter'a göre talep biçimlendirme süreci de devamlı işliyor. Nedir bu "talep biçimlendirme"? Şöyle oluyor: Austin saatine göre 10.00'da, Dell o sabahtan beri çok sayıda müşterinin 40 gigabayt hard disk sürücüye sahip dizüstü bilgisayar sipariş ettiğini ve tedarik zincirinin iki saat içinde bu talebi karşılayamayacak duruma düşeceğini fark eder. Bu bilgi Dell'in pazarlama departmanına, Dell.com'a ve siparişleri alan tüm Dell telefon operatörlerine otomatik olarak nakledilir. Eğer siparişi vermek için 10.30'da Dell'i ararsanız, müşteri temsilcisi size şunu söyleyecektir: "Tom, bugün şanslı gününüz! Önümüzdeki bir saat için istediğiniz dizüstü bilgisayarla birlikte, 40 gigabaytlık sürücüden yalnızca 10 dolar fazlaya 60 gigabaytlık hard disk sürücü öneriyoruz. Eğer siparişinizi hemen verirseniz alışverişinizle birlikte taşı-

ma çantası da hediye edilecektir. Çünkü bir müşteri olarak size değer veriyoruz." Dell, küresel tedarik zincirinde projelendirilen tedariğin karşılığını bulmak için söz konusu promosyonları kullanarak herhangi bir dizüstü ya da masaüstü bilgisayar parçası talebini bir ya da iki saat içinde yeniden biçimlendirebilir. Bugün, bellek indirimde olabilir; yarın, CD-ROM.

Dizüstü bilgisayarımın hikâyesini toplayacak olursak, Dell bana gönderdiği bilgide, 13 Nisan saat 11.29 itibariyle tüm parçaların Pinang'da anında *(just-in-time)* envanter kutularından alındığını ve, "tüm parçaları manuel olarak vidalayan ve Tom'un sistemi için gerekli olan tüm etiketleri ekleyen" A. Sathini adlı bir ekip üyesi tarafından toplandığını söyledi. "Ardından konveyörle Tom'un istediği özel yazılımlarının yüklendiği bölüme gönderildi." Dell, müşterinin belirli arzularına göre her yeni bilgisayara indirilen en güncel Microsoft, Norton Utilities ve diğer popüler programlarla dolu dev *sunucu (server)* bankalarına sahip.

"Saat 14.45 itibariyle Tom'un yazılımı başarılı bir şekilde yüklendi ve manuel olarak kutulama hattına gönderildi. Saat 16.45 itibariyle üzerinde sipariş numarası, izleme kodu, sistem tipi ve sevkiyat kodu bulunan bir etiketle birlikte koruyucu köpüğe yerleştirildi ve mekik kutusuna konuldu. Saat 18.04'te Tom'a ne zaman varacağını her birinde 152 bilgisayar bulunan 75+ paletten hangisinin üstünde olacağını ve hangi adrese gönderileceğini belirten bir manifestoyla birlikte, bir palete yüklendi. Saat 18.26 itibariyle Tom'un bilgisayarı, Pinang Havaalanı'na hareket etmek üzere Dell fabrikasından ayrıldı."

Dell, haftada altı gün China Airlines'tan bir Boeing 747 kiralayarak Taipei üzerinden Pinang'dan Nashville'e uçuruyor. Her bir 747, toplam 110 ton gelen 25.000 Dell dizüstü bilgisayarı taşıyor. Bu sefer, başkanın ziyaretleri sırasında onu taşıyan Air Force One dışında Nashville'e inen tek 747. "15 Nisan 2004 saat 07.41'de Tom'un bilgisayarı, Pinang ve Limerick'ten gelen diğer Dell bilgisayarlarıyla birlikte (Nashville'e) vardı. Tom'un bilgisayarı, Saat 11.58'de Tom'un sipariş ettiği haricî parçalar için kutulama hattındaki büyük bir kutuya yerleştirildi."

Bu, bilgisayarı sipariş edişimin on üçüncü günüydü. Siparişim ulaştığında Malezya'daki parça gecikmeseydi, sipariş verdiğim saat ile dizüstü bilgisayarın Pinang'da toplanması ve Nashville'e varış zamanı arasında, yalnızca dört gün geçmiş olacaktı. Hunter,

bilgisayarımı üreten toplam tedarik zincirinin, tedarikçilerin tedarikçileri de dahil olmak üzere, Kuzey Amerika, Avrupa ve esas olarak Asya'da, dört yüz şirketi kapsadığı, ancak bunların otuzunun ana oyuncular olduğu bilgisini veriyor. Bu şirketler bir şekilde bir araya gelmişti. Dell'in raporunda belirttiği gibi: 15 Nisan 2004 saat 12.59'da, "Tom'un bilgisayarı (Nashville'den) yüklendi ve IZ13WA374253514697 takip numarasıyla UPS kargo aracılığıyla, Tom tarafından istendiği gibi, 3-5 gün içinde teslimat koşuluyla gönderildi. 19 Nisan 2004 saat 18.41 itibariyle Tom'un bilgisayarı Bethesda'ya ulaştı, teslim edildi ve teslim makbuzu imzalatıldı."

Size dizüstü bilgisayarımın hikâyesini anlatmamın nedeni, düz dünyanın jeopolitiğinin hikâyesini anlatmaktır. Önceki bölümde bahsettiğim, dünyayı düzleşmekten alıkoyan, aslında süreci tersine çeviren güçlere, daha geleneksel bir tehdit eklemek durumundayız: Şöyle sıkı, eski moda, dünyayı sarsan, ekonomiyi mahveden bir savaş. Bu savaş, Çin'in bağımsız bir devlet olarak Tayvan'ı ortadan kaldırmaya karar vermesi; Kuzey Kore'nin, korkudan veya cinnet geçirerek nükleer silahlarından birini Güney Kore'ye ya da Japonya'ya karşı kullanması; İsrail ile yakında nükleer güç olacak olan İran'ın birbirine düşmesi veya Hindistan ile Pakistan'ın nükleer silahlarını kullanmasıyla çıkabilir.

Bu bölümün esas konusu düz dünyanın, özellikle de tedarik zincirlerinin beslediği ve gerektirdiği yeni işbirliği biçimlerinin, bu klasik jeopolitik tehditleri nasıl yumuşatabileceği veya onlardan nasıl etkileneceğidir. Dünyanın düzleşmesinden nihai bir sonuç çıkarmak için henüz çok erken. Yine de kesin bir şey var: Dünya düzleşirken uluslararası ilişkilerde izlenecek en ilginç oyunlardan biri, geleneksel küresel güçler ile yeni ortaya çıkan küresel tedarik zincirleri arasındaki karşılıklı etkileşim. Eski moda tehditler (Tayvan'a *karşı* Çin) ile anında tedarik zincirleri (Tayvan *artı* Çin) arasındaki etkileşim, 21. yüzyılın başlarında uluslararası ilişkiler için zengin bir araştırma alanı olacak.

Lexus ve Zeytin Ağacı'nda, ülkelerin, ekonomilerini ve geleceklerini küresel entegrasyon ve ticarete hangi ölçüde bağlarlarsa, komşularıyla savaşmalarının o ölçüde kısıtlanacağını öne sürmüştüm. Bu konu üzerine ilk olarak 1990'ların sonlarında, seyahatlerim sırasında her ikisinde de McDonald's bulunan iki ülkenin, iki-

sinde de McDonald's açıldıktan sonra birbirleriyle savaşmadıklarını fark ettiğimde düşünmeye başladım. (Sınır çatışmaları ve iç savaşlar sayılmaz, çünkü McDonald's genellikle her iki tarafa da hizmet veriyor.) Bunu McDonald's'a doğrulattıktan sonra, Altın Yaylar Çatışmayı Önleme Teorisi olarak adlandırdığım teoriyi öne sürdüm. Altın Yaylar Teorisi'ne göre bir ülke, McDonald's zincirini destekleyebilecek büyüklükte bir orta sınıfa sahip olacak bir ekonomik gelişmişliğe ulaştığında, o ülke bir McDonald's ülkesi oluyordu. McDonald's ülkelerindeki insanlar ise, artık savaşmak istemiyor, hamburger almak için sırada beklemeyi tercih ediyorlardı. Şaka gibi görünse de burada vurgulamaya çalıştığım ciddi nokta, ülkeler küresel ticaretin kumaşına dokunup yaşam standartlarını yükselttikçe, ki ülkede bir McDonald's zincirinin bulunması bunun simgesi olagelmiştir, zaferin bedeli savaşı engelleyecek kadar yüksek olmaya başlıyordu.

Bu teori çok tutuldu. Ancak Kuzey Kore, İran ve Saddam Hüseyin idaresindeki Irak gibi en sabıkalı ülkeler dışında artık neredeyse her ülkede McDonald's açıldıktan sonra bu teorinin düz dünya için güncellenmesi gerekir gibi geliyor. Bu ruh hali içinde ve yine hafiften şaka yollu olarak, düz dünyada anında küresel tedarik zincirlerinin ortaya çıkışının ve yayılmasının jeopolitik maceracılığın dizginlenmesinde McDonald's'ın simgelediği hayat standardındaki yükselişten daha etkili olduğu esasına dayanan, Dell Çatışma Önleme Teorisi'ni sunuyorum.

Dell Teorisi, şunu öngörür: Her ikisi de Dell'inki gibi büyük bir küresel tedarik zincirinin parçası olan iki ülke, her ikisi de aynı küresel zincirin parçası olduğu sürece birbiriyle asla savaşmaz. Büyük küresel tedarik zincirlerinin içinde yer alan insanlar, artık eski zaman savaşlarında savaşmak istemiyorlar. Anında mal ve hizmet dağıtımı yapmak ve bununla birlikte gelen hayat standardındaki yükselişin keyfini çıkarmak istiyorlar. Bu teorinin ardındaki mantığa en iyi duygularla yaklaşanlardan biri, Dell'in kurucusu ve başkanı Michael Dell'dir.

Dell, Asya küresel tedarik zincirindeki ülkeler için, "Bu ülkeler, taşıdıkları riskin öneminin farkındalar" diyor. "Zorlukla sahip oldukları varlıkları korumak için son derece dikkatli davranıyor ve sonu belirsiz bir maceraya girişmeleri konusunda endişe etmememizi söylüyorlar. Çin'i ziyaret ettikten sonra orada gerçekleşen değişimin dünya ve Çin açısından olabilecek en iyi şey olduğunu gör-

düm. İnsanlar, ister ekonomik bağımsızlık, daha iyi bir yaşam tarzı, ister çocukları için daha iyi bir yaşam, nasıl adlandırırsanız adlandırın, o şeyin tadını aldıktan sonra ona sıkıca sarılıyor ve ondan vazgeçmek istemiyorlar."

Doğu Asya veya Çin'deki herhangi bir savaş ya da uzayan siyasî bir kargaşanın, "Orada yapılan yatırımın ve kaydedilen ilerlemenin üzerinde büyük bir dondurucu etkisi olur" diyen Dell, dünyanın o kısmındaki ülkelerin hükûmetlerinin bunu çok açık bir biçimde anladığına inanıyor. "Onlara istikrarın bizim için önemli olduğunu elbette açıklıyoruz. Şu anda bu bizim için bugünden yarına gerçekleşecek bir endişe değil... Orada zaman geçtikçe ve gelişme kaydedildikçe, gerçekten yıkıcı bir olay meydana gelme olasılığının geometrik biçimde azalacağına inanıyorum. Sektörümüzün bu bölgelere yaptığı iyiliklerin henüz tam olarak görüldüğünü sanmıyorum. Eğer para kazanıyor, bir şeyler üretiyor ve hayat standardınızı yükseltiyorsanız, bütün gün, 'Bunu bize kim yaptı? Hayatımız neden bu kadar kötü?' diye düşünerek oturmazsınız."

Bu düşüncede önemli ölçüde gerçeklik payı var. İşçileri ve sanayileri büyük bir küresel tedarik zincirine dahil olan ülkeler, o tedarik zincirindeki yerini uzun bir süre için kaybetme riskini almadan, sanayilerini ve ekonomilerini aksatıp bir saat, bir hafta ya da bir ay savaş molası veremez. Bütün doğal kaynaklardan yoksun bir ülke için küresel tedarik zincirinin parçası olmak, hiç tükenmeyen petrol bulmak gibidir. Savaş için böylesi bir zincirden ayrılmak, petrol kuyularınızın kurumasına ya da birinin onların içine çimento boşaltmasına benzer. Onları kısa sürede geri getiremezsiniz.

Dell'in dünya çapında tedarikten sorumlu başkan yardımcısı olan Glenn E. Neland'a, Asya'da önemli bir tedarik zinciri üyesinin komşusuyla savaş çıkarmaya karar vermesi ve tedarik zincirini aksatması durumunda ne olacağını sorduğumda, "Bunun bedelini gerçekten çok pahalıya ödersiniz" diyor. "Yalnızca (bugün) dizlerinizin üstüne çökmekle kalmaz, uzun bir süre bunun bedelini ödersiniz. Kendinizi siyasete fazla kaptırdığınız görülürse güvenirliliğiniz kalmaz. Çin, iş âlemi nezdinde, zenginleşilebilecek, saydam ve istikrarlı kurallara sahip bir iş ortamı yarattığı konusunda yeni yeni güvenirlilik kazanmaya başlıyor." Neland, tedarikçileri ona sürekli geçen yarım yüzyılda birkaç kez savaş tehdidinde bulunan Çin ile Tayvan hakkında endişelenip endişelenmediğini sorduklarında hep, "gövde gösterisinden başka bir şey yapmadıkları" ceva-

bını veriyormuş. Dell tedarik zincirindeki şirketlerle ve hükûmetlerle, özellikle Çinlilerle görüşmelerinden şu sonuca varabileceğini dile getiriyor: "Önlerindeki fırsatı görüyorlar ve Asya'daki diğer ülkelerde de gördükleri şeylere katılma konusunda gerçekten çok istekliler. Gökkuşağının ardındaki şeyin büyük bir ekonomik kazanç olduğunu biliyorlar ve gerçekten buna ulaşmak için çalışıyorlar. Bu yıl parça üretmek için yaklaşık 35 milyar dolar harcayacağız. Bunun yüzde 30'u Çin'e düşüyor."

Neland'a göre tedarik zincirlerinin gelişimi izlenirse, ilk olarak Japonya, ardından Kore ve Tayvan, şimdiyse Malezya, Singapur, Filipinler, Tayland ve Endonezya'da refah ve istikrarı artırdığı görülür. Ülkeler küresel tedarik zincirlerinin içine girdikten sonra, "kendi işlerinden çok daha büyük bir şeyin parçası olduklarını hissediyorlar". Bir öğleden sonra Tokyo'da görüştüğüm Japon Dış Ticaret Kurumu'nun (JETRO) CEO'su Osamu Watanabe, Japon şirketlerinin düşük ve orta katma değerli büyük miktarda teknolojik işi Çin'e taşıdıklarını, temel imalatın orada yapıldığını ve nihai montaj için Japonya'ya geri getirildiğini anlatıyor. Japonya, iki ülke arasında geçen yüzyılda Çin'i işgaliyle güçlenen acı bir güvensizlik mirasına rağmen böyle yapıyor. Güçlü bir Japonya ile güçlü bir Çin'in, tarihte bir arada yaşama konusunda zor anlar yaşadığını belirtiyor. Ancak bugün, en azından şu an sorun yaşamıyorlarmış. "Neden?" diye sordum. "Tedarik zinciri sayesinde" güçlü bir Japonya ile güçlü bir Çin'in birlikte var olabileceğinin görüldüğünü söyledi. Bu, her iki taraf açısından da kazan-kazan durumu.

Irak, Suriye, Güney Lübnan, Kuzey Kore, Pakistan, Afganistan ve İran ise herhangi bir önemli küresel tedarik zincirinin parçası olmadıkları için, her an patlayabilecek ve dünyanın düzleşmesini yavaşlatabilecek ya da tersine çevirebilecek sıcak noktalar gibi duruyor. Dizüstü bilgisayarımın hikâyesinin gösterdiği gibi Dell Çatışmayı Önleme Teorisi, Çin ile Tayvan arasında geçerlidir, çünkü her ikisi de dünyanın en önemli bilgisayar, tüketici elektroniği ve giderek artan bir biçimde yazılım tedarik zincirlerinin içindedir. Tüm önemli bilgisayar firmalarının bilgisayar parçalarının büyük çoğunluğu, kıyı Çin'den, Tayvan'dan ve Doğu Asya'dan geliyor. Buna ek olarak, tek başına Tayvan'ın bugün Çin anakarasında 100 milyar dolarlık yatırımı mevcut ve Çin'in en yüksek teknolojili imalat şirketlerinin çoğunda Tayvanlı uzmanlar çalışıyor.

Electronic Business Asia'nın eski editörü Craig Addison'ın *Inter-*

national Hearld Tribune'e yazdığı yazının başlığının "Tayvan'ı Çin'den 'Silikon Kalkan' Koruyor" olmasına (29 Eylül 2000) şaşmamak gerekir. Addison, "Bilgisayar ve ağ sistemleri gibi silikon tabanlı ürünler, ABD, Japonya ve diğer gelişmiş uluslarda dijital ekonomileri biçimlendiriyor. Geçen on yılda, Tayvan, ABD ve Japonya'nın ardından dünyanın üçüncü en büyük bilişim teknolojisi donanımı üreticisi olmuştur. Çin'in Tayvan'a karşı askerî saldırısı, bu ürünlerin dünyaya arzında büyük bir kesintiye neden olacaktır... Böyle bir gelişme, ABD, Japonya ve Avrupa'da kote teknoloji şirketlerinin piyasa değerlerinin trilyonlarca dolar düşmesine neden olur" diyor. Bir zamanlar elektronik bakanı olan eski başkan Jiang Zemin gibi Çin liderleri, Çin'in ve Tayvan'ın dünya bilgisayar tedarik zincirine nasıl entegre olduklarını gözden kaçırsa bile, bilgilerini tazelemek için çocuklarına sormaları yeterlidir. Addison, Jiang Zemin'in oğlu Jiang Mianheng'in, "Şanghay'daki bir çip plakası üretimi projesinde Taiwan's Grace T. H. W. Group'tan Winston Wang ile ortak" olduğunu yazıyor. "Üstelik bu yalnızca Tayvanlılarla sınırlı değil. Yüzlerce büyük Amerikan teknoloji şirketi, artık AR-GE işlerini Çin'de yürütüyor. Bunu bozan bir savaş, yalnızca şirketlerin fabrikalarını başka bir yere taşımasına neden olmaz, aynı zamanda Çin hükûmetinin geliştirmek için çok şey yaptığı AR-GE yatırımlarının kaybına da yol açar. Böyle bir savaş, nasıl başlatıldığına bağlı olarak (Çin, Tayvan demokrasisini bitirirse), Amerikalıların Çin mallarına yönelik yaygın bir boykota başlamasını da tetikleyebilir. Bu da Çin'de ciddi bir ekonomik kargaşa yaratır.

Dell Teorisi, ilk gerçek ciddi sınavını Aralık 2004'te, Tayvan meclis seçimlerinde yaşadı. Başkan Chen Shui-Bian'ın bağımsızlık yanlısı Demokratik İlerleme Partisi'nin (DİP), Pekin'le yakın bağlardan yana olan ana muhalefet Milliyetçi Parti karşısında üstünlük kazanması bekleniyordu. Chen seçimi, kasten belirsiz bırakılan statükoyu sona erdirerek hukukî olarak da Tayvan'ın bağımsızlığını sağlayacak yeni anayasa önerisine dair bir referandum şeklinde düşünüyordu. Chen kazansaydı ve Tayvan'ın anakaranın bir eyaleti olduğu şeklindeki kurgu, statükoyu korumak yerine, Tayvan'ı kendi anavatanı yapma yolunda ilerleseydi, Çin'in Tayvan'a askerî bir saldırıda bulunmasına yol açabilirdi. Peki, ne oldu? *Anakart, anakarayı yendi.* Tayvanlıların büyük bir çoğunluğu, bağımsızlık yanlısı partiye karşı oy kullandı ve DİP'nin parlamentoda çoğunluğu ele geçirmesini engelledi. Bence Tayvanlı seçmenin mesajı, Tayvan'ın

hiçbir zaman bağımsız olmasını istemedikleri değil, Tayvanlılar için son derece kazançlı olan statükoyu şu anda bozmak istemedikleriydi. Görünüşe göre oy verenler, anakarayla ne kadar iç içe olduklarını açık biçimde anlamış, Çin istilasına ve geleceklerinin belirsizleşmesine neden olabilecek biçimsel bir bağımsızlık yerine fiilî bağımsızlıklarını korumak gibi akıllıca bir karar vermişti.

Uyarı: McDonald's teorisini ileri sürerken söylediğim bir şeyi, Dell Teorisi'ni öne sürerken daha güçlü biçimde tekrarlıyorum: Bu teori, savaşı ortadan kaldırmaz. Başlıca tedarik zincirlerinin parçası olmuş ülkelerdeki hükûmetlerin bile savaş seçeneğini ele almayacağını garanti etmez. Bunu öne sürmek, saflık olur. Bu teori, yalnızca küresel tedarik zincirleri ağına giren ülkelerin, kendini savunmak dışında herhangi bir savaşa girme konusunda iki kere değil, üç kere düşüneceğini garanti eder. Yine de savaşa girmeyi seçerlerse ödeyecekleri bedel, on yıl önce olduğundan ve muhtemelen o ülkenin liderlerinin düşündüğünden on kat daha fazla olacaktır. McDonald's'ları kaybetmek bir şeydir. Uzun süre geri gelmeyecek biçimde 21. yüzyılın tedarik zincirindeki yerinize mal olacak bir savaşı başlatmaksa, çok farklı bir şeydir

Dell Teorisi en büyük sınavı, Tayvan-Çin olayında yaşamasına rağmen, teoriyi ilk olarak düşünmeye başladığım çerçeve olan Hindistan-Pakistan örneğinde de bir ölçüde kendini ispatladı. Anında hizmet tedarik zincirlerinin, çok eskiden beri süren jeopolitikle çarpıştığı ve kazandığı 2002 yılında, Hindistan'daydım. Hindistan-Pakistan örneğinde Dell Teorisi yalnızca Hindistan'da işliyordu, ama yine de önemli bir etkiye sahipti. Çin ve Tayvan, dünyanın üretim tedarik zincirleri için neyse, Hindistan da bilişim ve hizmetler tedarik zincirleri için o. Şu ana kadar bu kitabın okuyucuları, tüm önemli noktaları öğrendi: General Electrics'in ABD dışındaki en büyük araştırma merkezi, 1.700 Hintli mühendis, tasarımcı ve bilimadamıyla, Bangalore'dedir. Pek çok markalı cep telefonunun beyin çipleri, Bangalore'de tasarlanır. Delta ya da British Airways'teki kayıp bagajınızın izi Bangalore'de sürülür. Birçok küresel şirketin arka ofis muhasebe işleri ve bilgisayar bakımları Hindistan'ın Bangalore, Mumbai, Chennai ve diğer şehirlerinde yapılır.

İşte olanlar: 31 Mayıs 2002'de, Dışişleri Bakanlığı Sözcüsü Richard Boucher, şöyle bir seyahat tavsiyesi yayınladı: "Halen Hindistan'da bulunan Amerikan vatandaşlarını, bu ülkeyi terk etmeleri

konusunda uyarıyoruz." Bunun nedeni, Hindistan'ın Pakistan'la karşılıklı nükleer güç kullanma olasılığının son derece ciddileşmesiydi. Her iki ülke de sınırlarına asker yığıyordu. İstihbarat raporları her ikisinin de uzun süredir kullanmadıkları nükleer başlıkları kullanıma hazırladığını öne sürüyordu. CNN, kitleler halinde Hindistan'ı terk eden insanların görüntülerini yayınlıyordu. Arka odalarını ve AR-GE operasyonlarını Bangalore'ye taşıyan küresel Amerikan şirketlerinin güveni sarsılmıştı.

Pek çok uluslararası Amerikan firmasının arka ofis operasyonlarını Hindistan'dan idare eden Wipro'nun Başkanı Vivek Paul, "İnternette sörf yapıyordum. Bir cuma akşamı Hindistan'la ilgili bir seyahat tavsiyesi gördüm. Görür görmez de, 'Aman Tanrım, şimdi tüm müşterilerimiz bu konuda milyonlarca soru soracak' dedim. Uzun bir hafta sonu olacaktı. Bu nedenle hafta sonu boyunca Wipro'da tüm müşterilerimiz için arızalara karşı güvenlikli bir iş devam planı geliştirdik" diyor. Şirketin konuyla ilgilenme biçiminden memnun kalmalarına rağmen, yine de müşterilerin çoğu durmaksızın şikâyet etmiş. Kritik araştırma ve operasyonlarını Hindistan'a taşerona verdikleri zaman hesapta böyle bir şey yoktu. Paul, "Büyük Amerikalı müşterilerimizden birinin CIO'su[51] bana şöyle bir e-posta gönderdi, 'Şu an tüm vaktimi Hindistan'a alternatif yerler aramaya harcıyorum. Bunu yapmamı istediğinizi sanmıyorum. Ben de yapmak istemezdim.' Bu mesajı hemen Washington'daki Hindistan büyükelçisine ilettim ve doğru kişiye ulaştırmasını söyledim" diyor. Paul bana bunun hangi şirket olduğunu söylemedi, ancak diplomatik kaynaklar aracılığıyla söz konusu şirketin United Technologies olduğunu öğrendim. Üstelik American Express ve General Electric gibi arka ofisleri Bangalore'de olan diğer pek çok şirket de aynı şekilde kaygılı olmalıydı.

Bangalore'deki bir diğer lider şirketin, Hintli bilişim taşeronu MindTree'nin Başkanı N. Krishnakumar, "Pek çok küresel şirketin işlerinin kalbi, artık buradan destekleniyor" diyor. "Bir aksama, kaosa neden olabilir." Krishnakumar, dış ilişkilere karışmaya çalışmadıklarını belirterek, "Hindistan Sanayi Konfederasyonu aracılığıyla hükûmetimize, şu an Hindistan'ın gelişmesinde kilit önem taşıyan şeyin, istikrarlı, öngörülebilir bir faaliyet ortamının sağlanması olduğunu söylüyoruz" diye ekliyor. Bu kriz, Hindistan'ın dünyanın bilişim tedarik zincirinde ne kadar kritik bir yere sahip

51. Chief Information Officer: Şirketin en üst düzey bilgi sistemleri yetkilisi. (ç.n.)

olduğunu tam anlamıyla kavrayamamış Yeni Delhi'deki yaşlı liderler için gerçek bir eğitim oldu. American Express, General Electric ya da Avis'in hayatî arka ofis operasyonlarını yürütüyorsanız, British Airways veya Delta'nın tüm kayıp bavullarını izlemekten sorumluysanız, bu şirketler için önemli aksamalara neden olmadan bir ay, bir hafta hatta bir gün bile savaş molası veremezsiniz. Bu şirketler işlerini veya araştırmalarını Hindistan'a vermeyi taahhüt ettiklerinde, orada kalmayı beklerler. Bu, önemli bir taahhüttür. Jeopolitik nedenlerle ciddi bir aksaklık meydana gelirse oradan ayrılırlar ve geri gelmeleri de çok kolay değildir. Bu tür bir hizmet ticaretini kaybettiğinizde, temelli kaybedebilirsiniz.

Paul, "Tarif ettiğiniz düz dünyada bu tür şeyleri sona erdiren şey" diye açıklamaya başlıyor, "bir şey yanlış gidiyorsa, onu düzeltmek için yalnızca tek bir fırsatınızın olmasıdır. Sahip olduğunuz tüm güzel işlere ve aştığınız engellere rağmen düz bir dünyada yaşamanın dezavantajı, her müşterinin birden çok seçeneğinin olmasıdır. Bu nedenle taşıdığınız sorumluluk duygusu yalnızca müşterileriniz için en iyisini yapma isteğinden değil, aynı zamanda kendinizi koruma arzusundan da kaynaklanır."

Hindistan hükûmeti, mesajı aldı. Hindistan'ın dünya hizmet tedariki zincirindeki merkezî konumu, Başbakan Vajpayee'nin söyleminin tonunu hafifletmesinde ve uçurumdan bir adım geride durmasında tek etken miydi? Elbette hayır. Diğer etkenler de vardı. Hiç kuşkusuz en dikkat çekici olan da Pakistan'ın nükleer silah deposunun caydırıcı etkisiydi. Ancak açıkçası, Hindistan'ın küresel hizmetlerdeki rolü, bu davranışını dizginlemesinde önemli bir ek kaynaktı ve Yeni Delhi tarafından dikkate alınmıştı. Daha önce belirttiğim gibi eskiden Hindistan ileri teknoloji ticaret birliğinin başkanlığını yürüten Jerry Rao, "Sanırım bu durum pek çok insanı dizginledi. Konuyu çok ciddi biçimde ele aldık ve bunun Hindistan iş yaşamı için çok kötü olduğunu vurgulamaya çalıştık. Hindistan ekonomisi için çok kötüydü... (Birçok insan) o zamana kadar dünyanın geri kalanıyla nasıl entegre olmaya başladığımızı anlayamamıştı. Artık 24/7/365'lik bir tedarik zincirinin ortaklarıyız" diyor.

Bangalore yerel hükûmetinin o zamanki bilişim teknolojisi bakanı Vivek Kulkarni, 2002 yılında bana söylemişti: "Politikayla ilgilenmiyoruz, ancak bir savaş olursa Hindistan bilişim teknolojisinin karşılaşabileceği problemleri hükûmetin dikkatine sunduk." Üstelik bu, Yeni Delhi için dikkate alınması gereken tamamen ye-

ni bir faktördü. Kulkarni, "On yıl önce (farklı Hindistan eyaletlerinin BT bakanlarından kurulu bir lobi) hiç yoktu" dedi. Artık bu lobi, Hindistan'daki en önemli iş lobilerinden biri ve hiçbir Hindistan hükûmetinin görmezden gelemeyeceği bir koalisyon.

Vivek Paul, "Saygım büyük, ama McDonald's'ın kapanması hiçbir şeyi zarara uğratmaz. Ancak Wipro kapanmak zorunda kalırsa, çok sayıda şirketin günlük operasyonları etkilenir" diyor. Çağrı merkezlerindeki telefonlara kimse cevap vermez. Bangalore'den desteklenen pek çok e-ticaret sitesi kapanır. Kilit bilgisayar uygulamalarını, insan kaynaklarını, faturalandırmasını Hindistan'da yürüten birçok önemli şirket, hareketsiz kalır. Paul'e göre bu şirketler, Hindistan'a alternatif de bulmak istemediler. Gerçi bu tür şirketler için yer değiştirmek çok zordur, çünkü küresel bir şirketin kritik günlük arka ofis işlerini devralmak büyük bir eğitim ve deneyim gerektirir. Fastfood restoranı açmaya benzemez. İşte bu yüzden Wipro'nun müşterileri, "'Size yatırım yaptım. Size duyduğum güvene karşı çok sorumlu davranmanızı isterim' diyor. Üstelik sanırım bu üzerimizde olağanüstü bir baskı yarattı; bu, sorumluluk anlayışı içinde davranmak zorunda olduğumuz anlamına gelir... Jeopolitik kazançlara göre ekonomik kazançların daha büyük olduğu, birden iyice netleşti. İhracata yönelik bir ekonomi yaratabilecek canlı ve zengin bir orta sınıf oluşturmaktan kazanacaklarımız, Pakistan'la egomuzu tatmin edecek bir savaşa girmekten kazanabileceklerimizden çok daha fazlaydı." Hindistan hükûmeti aynı zamanda bütün ihtimalleri düşünerek Hindistan'ın milyarlık halkının çoğunun, "Daha fazla toprak değil, daha iyi bir gelecek istiyorum" dediğini anladı. Çağrı merkezlerinde çalışan genç Hintlilere, Keşmir ya da Pakistan hakkında neler hissettiklerini tekrar tekrar sordum. Bana aynı yanıtı verdiler: "Yapacak daha iyi işlerimiz var." Gerçekten de var. Amerika, taşeronluk konusundaki genel yaklaşımını oluştururken bunu aklında tutmalı. Pakistanlılar ile Hintliler arasında barış olsun diye Amerikalıların işlerinin buralara verilmesini asla savunmam. Ancak, kendi iç ekonomik mantığı tarafından yürütülen bu süreç gerçekleştiği ölçüde, net bir pozitif jeopolitik etkiye sahip olacaktır. Bu da Amerikalı çocuklar için mutlaka dünyayı daha güvenli bir yer haline getirecektir.

Görüştüğüm Hintli tüm lider işadamları, Pakistan'dan gelebilecek acımasız bir terör eylemi ya da saldırı durumunda, Hindistan'ın kendisini savunmak için ne gerekirse yapacağını ve bunu ilk

destekleyenlerin kendileri olacağını belirtiyor. Boş verin Dell Teorisi'ni; kimi zaman, savaş kaçınılmazdır. Savaşı getiren, başkalarının pervasızca davranışıdır. Siz sadece bedelini ödemek zorunda kalırsınız. Ancak Hindistan ve umulur ki yakında Pakistan, küresel hizmet tedarik zinciri ağına ne kadar çok girerse, sınır çatışmaları ya da sözcük savaşları dışında herhangi bir savaş yapmalarını engelleyecek o kadar çok şey olur.

2002 Hindistan-Pakistan nükleer kriz örneği, bize en azından bir umut veriyor. Bu ateşkesi bize General Powell değil, General Electric getirdi.

Hayata güzel şeyler getiriyoruz.

El Kaide'ye Karşı Infosys

Ne yazık ki GE bile yalnızca bu kadarını yapabilir. Çünkü yakınlarda yeni bir jeopolitik istikrarsızlık kaynağı ortaya çıktı. Güncellenmiş Dell Teorisi bile bunu dizginleyemez. Bu, genetik mutasyona uğramış bir küresel tedarik zincirinin ortaya çıkışıdır; devlet olmayan aktörler, ciddi ölçüde istikrarsızlaştırıcı hatta nihilist amaçları doğrultusunda düz dünyanın tüm öğelerini kullanmayı öğrenen suçlular ya da teröristlerdir. Bu konuda ilk olarak, Bölüm 1'de bahsettiğim Infosys CEO'su Nandan Nilekani ile şirketinin Bangalore'deki merkezinde bulunan küresel videokonferans salonunu gezerken düşünmeye başladım. Nandan, o salondaki sanal konferansta Infosys'in küresel tedarik zincirini nasıl kurduğunu açıklarken, aklıma bir düşünce takıldı: Açık kaynağı ve tedarik zincirini böylesi bir hayal gücüyle başka kim kullanabilir? Cevap, elbette El Kaide.

El Kaide, Infosys'in kullandığı küresel işbirliği araçlarının pek çoğunu kullanmayı öğrendi. Ancak ürün üretmek ve bunlardan kâr etmek yerine kargaşa ve cinayet üretti. Bu, ciddi bir sorundur. Hatta geleceğe odaklanmak isteyen düz dünya ülkeleri için en can sıkıcı jeopolitik sorun bile olabilir. Düz dünya, ne yazık ki hem Infosys'in hem de El Kaide'nin dostudur. Dell Teorisi, bu gayriresmî İslamcı Leninist terör şebekesine karşı işlemeyecektir, çünkü bu şebeke, liderlerini sorumlu tutacak bir halka ya da kendisini dizginleyebilecek yerel bir işadamı lobisine sahip bir devlet değildir. Bu mutasyona uğramış küresel tedarik zinciri, kâr değil, yıkım amacıyla kuruldu. Yatırımcılara ihtiyacı yoktu, ona yalnız yeni

üyeler, bağış yapanlar ve kurbanlar lazımdı. Bu hareketli, kendini finanse eden tedarik zinciri, düz dünyanın sunduğu işbirliği araçlarının hepsini kullanıyor: Paralarını çoğaltmak, yandaş toplamak, fikirleri uyarmak ve yaymak için açık kaynağı; yeni üyeleri eğitmek için taşeronları; operasyonları üstlenecek intihar bombacılarına saldırı araçlarını dağıtmak için tedarik zincirini. ABD Merkez Komutanlığı, bu yeraltı ağına bir isim takmış: Sanal Halifelik. Üstelik bu ağın liderleri ve yenilikçileri, düz dünyayı neredeyse Wal-Mart, Dell ve Infosys kadar iyi anlıyor.

Önceki bölümde, El Kaide'nin duygusal ve politik yükselişini düzleşen dünyaya atıfta bulunmadan anlayamayacağınızı açıklamaya çalıştım. Burada öne sürmeye çalıştığım şey, düzlęşen dünyaya atıfta bulunmadan El Kaide'nin teknik yükselişini de anlayamayacağınızdır. Küreselleşme genel anlamda, bir ülkedeki Müslümanların diğer bir ülkedeki din kardeşlerinin mücadelelerini daha iyi görebilmeleri ve bu mücadeleye sempati duymalarıyla birlikte Müslüman kimliğinin ve birliğinin yeniden güçlü bir biçimde canlanmasına yardımcı olması açısından, internet ve uydu televizyonu sayesinde El Kaide'nin dostu oldu. Aynı zamanda bir önceki bölümde belirtildiği gibi bu düzleşme süreci, Müslüman dünyanın bir zamanlar kendisini daha üstün hissettiği medeniyetlerin tümünün (Hindular, Yahudiler, Hıristiyanlar ve Çinliler), artık birçok Müslüman ülkeden daha iyi durumda olduğunu herkese gösteriyor ve bu, Müslüman dünyanın bazı bölümlerinde küçük düşme duygusunu kuvvetlendiriyor. Dünyanın düzleşmesi bu genç, işsiz, hayal kırıklığına uğramış Arap-Müslüman erkeklerin birçoğunun daha fazla şehirlileşmesine ve Batı'ya göç etmesine yol açıyor. Aynı zamanda bu genç erkeklerden oluşan gayriresmî açık kaynak şebekelerin biçimlenmesini, faaliyete geçmesini ve birbiriyle ilişki kurmasını çok daha kolaylaştırıyor. Bu elbette, yeraltındaki radikal İslamcı politik gruplar için bir nimet. Günümüzün Arap-Müslüman dünyasında, bu gayriresmî karşılıklı tedarik zincirleri hızla çoğalıyor: Havale (elden ele finans ağı) amacıyla para taşıyanlardan, medreseler gibi alternatif eğitim sistemlerine kaydolanlara kadar internet ve küresel bilgi devriminin diğer araçlarıyla iletişim kuran insanlardan oluşan küçük şebekeler. Bir düşünün: Yüzyıl önce, anarşistlerin diğer anarşistlerle iletişim kurma ve işbirliği yapma, sempatizan bulma ve herhangi bir eylem için bir araya toplanma yetenekleri ne kadar sınırlıydı. Bugün internetle birlik-

te bu bir sorun değil. Bugün Unabomber[52] bile, kendisininki gibi çarpık bir dünya görüşüne sahip kişiler arasında, "gücünü" büyütecek bir konsorsiyuma katılacak arkadaşlar bulabilir.

Irak'ta tanık olduğumuz şey ise, bu mutasyona uğramış tedarik zincirinin (intihar tedarik zinciri) daha sapkın bir mutasyonu. Mart 2002'de ABD işgalinin başlamasından bu yana, Irak'tan ve Müslüman dünyasından toplanan iki yüzden fazla intihar bombacısı, bir yeraltı demiryoluyla Irak cephesine getirilerek oradaki bomba imalatçılarıyla ilişkilendirildi ve Irak'taki asi İslamcı güçlerin günlük taktik ihtiyaçları doğrultusunda ABD ve Irak hedeflerine saldırtıldı. İsrail'in 37 yıldan uzun bir süredir Batı Şeria'yı işgal altından tutmasının bazı Filistinlileri intihar öfkesine sürmüş olabileceğini kabul edemem, ancak anlayabilirim. Amerika ise, bu intihar tedarik zinciri tarafından vurulmaya başlamasından yalnızca birkaç ay önce Irak'ı işgal etti. Görünüşe göre çoğu Iraklı bile olmayan, cihat için intihar etmeye hazır bu kadar çok sayıda genç erkeği "raflarda hazır halde" nereden bulursunuz? Üstelik bu insanlar, en azından bu dünyada kendilerini ismen tanıtmıyor, övgü istemiyorlar. Gerçek şu ki, görünüşe göre kullanabilecekleri sonsuz bir üye toplama havuzu olan bu yeraltı intihar tedarik zincirinin nasıl işlediğine dair, Batı istihbarat kurumlarının elinde hiçbir ipucu yok ve bu, Irak'taki ABD güçlerini önemli ölçüde hareketsizleştiriyor. Yine de tahminime göre Sanal Halifelik, daha önce anlattığım tedarik zincirleri gibi işliyor. Birmingham'daki bir indirim mağazasındaki raftan bir eşyayı aldığınızda nasıl Pekin'de hemen bir diğerinin üretimine başlanıyorsa, intihar perakendecileri de Bağdat'a bir canlı bomba yerleştirdiğinde bir diğeri hemen Beyrut'ta örgüte alınıp indoktrine ediliyor. Bu taktik yayıldığı ölçüde, ABD askerî doktrininin ciddi biçimde yeniden düşünülmesi gerekiyor.

Düz dünya, küçük olanın büyük oynamasına ve yalnızca birkaç kişiyi öldürmek gibi küçük eylemlerin bile büyük etki yapmasına olanak sağladığından El Kaide gibiler için de büyük nimet oldu. *Wall Street Journal* muhabiri Danny Pearl'ın başının Pakistan'da

52. Kimliği Bilinmeyen Bombacı. ABD'de medyanın, Montana Dağları'nda kendi yaptığı küçük kulübesinde inziva hayatı yaşayan ve postayla başta üniversiteler olmak üzere çeşitli yerlere bomba gönderen kişiye verdiği isim. Harvard Üniversitesi mezunu, matematik doktoru Theodore Kaczynski, 1978-1995 arasında gönderdiği bombalarla üç kişinin ölümüne, onlarca kişinin yaralanmasına neden oldu. 1995 yılında sanayi toplumuna karşıt görüşlerini içeren el yazılarını, tehditle önemli gazetelerde yayımlattı. El yazısını tanıyan kardeşinin ihbarı üzerine 1996'da yakalandı ve ömür boyu hapse mahkûm oldu. (ç.n.)

İslamcı militanlar tarafından kesilmesinin korkunç filmi, internet aracılığıyla tüm dünyada yayınlandı. Bu filmi görüp, hatta sadece bu konuda bir şeyler okuyup da dehşete düşmeyen tek bir gazeteci yoktur. Ancak o baş kesme filmleri, üye toplama araçları olarak da kullanılıyor. Düz dünya, teröristlerin eylemlerini yaymalarını çok daha kolaylaştırıyor. İnternetle birlikte Batılı ya da Arap haber kuruluşlarına bile gitmelerine gerek kalmıyor; doğrudan sizin bilgisayarınıza yayın yapıyorlar. Artık çok daha fazla korku yaymak için çok daha az dinamite gerek var. ABD ordusu gazetecileri ordu birliklerine nasıl iliştirdiyse, intihar tedarik zinciri de bize kendi hikâyelerini anlatmaları için teröristleri kendi yöntemlerine göre iliştiriyor. Sabah kalkıp internete bağlandığımda, AOL'un anasayfasında bir Amerikalının başını kesme tehdidinde bulunan maskeli ve silahlı bir adamın video görüntüsüyle kim bilir kaç kez yüz yüze geldim? İnternet, propaganda, komplo teorileri ve basit eski yalanları yaymak için olağanüstü faydalı bir araç. Çünkü oradaki her şey, her yere erişme imkânına teknoloji cilasını da katarak internetteki her şeyi bir şekilde daha inanılır kılıyor. Birinin, bir tartışmayı sona erdirecekmiş gibi, "Ama internette okudum" dediğini kaç kere duydunuz? Aslında internet, bazı şeyleri daha kötü yapabiliyor ve genellikle daha fazla insanın çılgın komplo teorilerine maruz kalmasına yol açıyor.

Medya ve politika arasındaki etkileşim konusunda uzmanlaşan politika teorisyeni Yaron Ezrahi, "Yeni yayma sistemi olan internet, galiba rasyonaliteden çok irrasyonalite yayıyor" diyor. "Çünkü irrasyonalite, daha duygusal bir biçimde alınır ve daha az bilgi gerektirir. Daha çok insana daha çok şey anlatır ve daha kolay benimsenir." İşte bu yüzden, Arap-Müslüman dünyasında komplo teorileri çok yaygındır ve ne yazık ki, Batı dünyasının pek çok bölümünde de yaygınlaşmaya başlamıştır. Komplo teorileri doğrudan kan dolaşımınıza karışan uyuşturucu gibidir, "ışığı" görmenizi sağlar. İnternet ise iğnedir. Gençler eskiden bir şeylerden kaçmak için LSD kullanırlardı. Şimdi çevrimiçi (*online*) bağlantı kuruyorlar. Artık damardan uyuşturucu almıyorsunuz, internetten indiriyorsunuz. Tüm önyargılarınıza hitap eden keskin fikirleri internetten indiriyorsunuz. Düz dünya bunu çok daha kolaylaştırıyor.

Hayfa Üniversitesi'nde iletişim profesörü olan Gabriel Weimann, teröristlerin internet kullanımına ilişkin (ben buna düz dünya diyorum) zekice bir araştırma yaptı. Bu araştırma ABD Barış Enstitü-

sü (United States Institute of Peace) tarafından Mart 2004'te yayımlandı. YaleGlobal Online, 26 Nisan 2004'te bu araştırmadan seçilmiş pasajlar yayınladı. Weimann, şu noktaları vurguluyor:

Siber terörizmden internete yönelen tehlike sıkça tartışılmasına rağmen, teröristlerin internet kullanımının yarattığı tehlike şaşırtıcı ölçüde az bilinmektedir. Yakın zamanda tamamlanan altı yıllık bir çalışma, terörist organizasyonların ve onların destekçilerinin taraftar toplamak, malî kaynaklarını artırmak ve dünya çapında korku kampanyası başlatmak için internetin sunduğu tüm araçları kullandığını göstermektedir. Terörizme karşı mücadele için yalnızca onların internet araçlarının yok edilmesinin yetersiz olduğu açıktır. 2003-2004'te internette yaptığımız tarama, teröristlere farklı yollarla hizmet eden yüzlerce web sitesinin varlığını ortaya çıkardı... (Teröristlerin) dezenformasyon yaymak, korku ve çaresizlik yaratacak tehditler savurmak ve yakın zamandaki eylemlerin korkunç görüntülerini yayınlamak için bu sansürsüz ortamı kullandıklarına dair sayısız örnek var. 11 Eylül 2001'den bu yana El Kaide, kendi web sitelerini, ABD hedeflerine "büyük saldırılar" tehdidinde bulunan bir duyurular dizisiyle süslemeye başladı. Bu uyarılar medyada önemli yer buldu ve dünya çapındaki, özellikle de ABD'deki izleyicileri arasında yaygın bir korku ve güvensizlik duygusu oluşmasına neden oldu...

İnternet, teröristlerin kamuoyu oluşturma fırsatlarını da dikkate değer biçimde artırmıştır. İnternetin keşfine kadar teröristlerin amaç ve eylemleri için kamuoyu oluşturma umutları televizyon, radyo ya da yazılı medyanın dikkatini çekmelerine bağlıydı. Teröristlerin kendi web sitelerinin içerikleri üzerinde doğrudan kontrol sahibi olması, ulaşmak istedikleri farklı izleyicilerin algılarını biçimlendirmeleri ve kendi imajları ile düşmanlarının imajlarını manipüle etmeleri için daha fazla fırsat sunmaktadır. Çoğu terörist site kendi şiddet eylemlerini kutlamıyor. Onun yerine, yapıları, güdüleri ya da konumları ne olursa olsun, iki konuyu vurguluyor: İfade özgürlüğüne getirilen kısıtlamalar ve artık politik mahkûm olan yoldaşlarının kötü durumları. Bu konularda destekçileri arasında güçlü yankı bulurken, aynı zamanda ifade özgürlüğünün üzerine titreyen ve politik muhalefeti susturmak için alınan önlemlere kaşlarını çatan Batılı izleyicilerin sempatisinin kazanılması hesaplanmaktadır...

Teröristlerin yalnızca çevrimiçi pazarlamada yetenekli olmakla kalmadıkları, aynı zamanda internetteki milyarlarca sayfada sunulan veriler arasında iğneyle kuyu kazma konusunda da çok hünerli oldukları ispatlanmıştır. İnternetten hedeflerinin nakliyat olanakları, nükleer sant-

ralları, kamu binaları, havaalanları, limanlar, hatta antiterör önlemleri, bunların programları ve konumları hakkında bilgi sahibi olabilirler. ABD Savunma Bakanı Donald Rumsfeld'e göre, Afganistan'da ele geçirilen bir El Kaide eğitim kitapçığında okuyucuya şöyle söyleniyordu: "Açık kaynakları saklısız gizlisiz kullanarak ve yasadışı araçlara başvurmadan, düşman hakkında gerekli bilginin yaklaşık yüzde seksenini toplamak mümkündür." Ele geçirilen bir El Kaide bilgisayarı, bir barajın mühendislik ve mimarî özelliklerini içeriyordu. Bu bilgiler internetten indirilmişti ve El Kaide mühendislerinin ve planlayıcılarının felaket getirecek hatalarını simüle etmelerine olanak sağlayabilirdi. ABD'li araştırmacılar ele geçirilen diğer bir bilgisayarda, El Kaide operatörlerinin elektrik, su, nakliye ve iletişim şebekelerini çalıştıran dijital anahtarlar için yazılım ve programlama komutları sunan sitelerde zaman harcadıklarına dair kanıt buldu.

Diğer pek çok politik organizasyon gibi terörist gruplar da kaynaklarını çoğaltmak için interneti kullanır. Sözgelimi El Kaide, her zaman büyük ölçüde bağışlara dayanmıştır. Örgütün küresel kaynaklarını çoğaltma ağı, web siteleri, internet tabanlı sohbet odaları, forumları kullanan hayır kurumları, hükûmet dışı organizasyonlar ve diğer finans kurumları üzerine kurulmuştur. Çeçenistan'daki savaşçılar da sempatizanlarının katkıda bulunabileceği banka hesaplarının numaralarını yine internetten ilan ediyor. Aralık 2001'de ABD hükûmeti, Hamas'la olan bağları nedeniyle Texas merkezli bir hayır kurumunun mal varlığına el koymuştur.

Çevrimiçi malî yardım istemeye ek olarak, teröristler mesajlarının sunumunu kuvvetlendirmek için web site teknolojisinin tüm olanaklarını (ses, dijital video, vb) kullanarak yeni üyelerini dönüşümden geçirmektedir. Üstelik müşteri profillerini geliştirmek için ziyaretçileri izleyen ticarî siteler gibi, terörist organizasyonlar da web sitelerine göz atan kullanıcılar hakkında bilgi yakalamaktadırlar. Örgütün hedefleriyle ilgilenen ya da faaliyet için uygun olduğu anlaşılan ziyaretçilerle daha sonra temasa geçilmektedir. Üye toplayan kişiler aynı zamanda yeni düşüncelere açık kişileri, özellikle gençleri bulmak üzere sohbet odalarında ve siber kafelerde gezinmek için interaktif internet teknolojisi kullanırlar. El Kaide'nin internet bağlantıları üzerinde çalışan SITE adlı Washington D.C. merkezli terörizm araştırma grubu, Irak'a giderek oradaki ABD ve koalisyon güçlerine saldıracak savaşçıları toplamak için 2003 yılında başlatılan yüksek teknolojiye dayalı bir üye toplama kampanyasına dair tüyler ürpertici ayrıntılar elde etmiştir. İnternet aynı zamanda teröristlere ucuz ve etkili bir ağ ortamı sağlamaktadır. Ha-

mas ve El Kaide dahil pek çok terörist grup, belirli liderlerin bulunduğu sıkı bir hiyerarşik örgüt yapısından tek bir komuta hiyerarşisine sahip olmayan yarı bağımsız hücrelerin oluşturduğu bir örgüt yapısına doğru dönüşüm geçirmiştir. Gevşek bağlara sahip bu gruplar, internet aracılığıyla birbiriyle ve diğer terörist grupların üyeleriyle ilişki kurabilirler. İnternet yalnızca aynı terörist organizasyonun üyelerini değil, farklı grupların üyelerini de birbirine bağlar. Sözgelimi cihat adına terörizmi destekleyen düzinelerce site, Çeçenistan ve Malezya gibi birbirinden uzak yerlerde teröristlerin bomba yapımı, terör hücreleri oluşturma ve saldırı düzenleme gibi konular hakkında fikir ve pratik bilgi alışverişi yapmalarına olanak sağlamaktadır... El Kaide eylemcileri, 11 Eylül saldırılarını planlama ve koordine etme konusunda interneti büyük ölçüde kullanmışlardır.

Tüm bu nedenlerden dolayı, düzleşen dünyanın jeopolitik etkisini algılamanın, henüz sadece başındayız. Bir yanda kendilerinden uzak kalmamızı teşvik edecek her türlü şeye sahip zayıf devletler ve zayıf bölgeler vardır; hiçbir ekonomik fırsat sunmazlar ve oralarda üzerlerinde etki kurmak için bizimle rekabet eden bir Sovyetler Birliği yoktur. Öte yanda, bugün genişbant bağlantı kapasitesine sahip başarısız bir devletten daha tehlikeli hiçbir şey olmayabilir. Yani başarısız devletler bile telekomünikasyon ve uydu linklerine sahip olma eğilimindedirler ve bu nedenle eğer terörist bir grup başarısız bir ülkeye sızarsa, El Kaide'nin Afganistan'da yaptığı gibi, gücünü aşırı derecede artırabilir. Büyük güçler bu devletlerden uzak kalmak istedikleri ölçüde, sonuç itibariyle bu ülkelere daha da derinden karışmak zorunda kalabilirler. Afganistan ve Irak'ta Amerika'yı, Çeçenistan'da Rusya'yı, Doğu Timor'da Avustralya'yı düşünün.

Düz dünyada gizlenmek çok daha zor, ama temasa geçmek çok daha kolaydır. Johns Hopkins dış politika uzmanı Michael Mandelbaum, "Çin'deki komünist devriminin başlangıcında Mao'yu düşünün. Çinli komünistler Kuzeybatı Çin'deki mağaralarda saklanmak zorundaydılar ve ancak kontrollerindeki bölgelerde hareket edebilirlerdi. Bin Ladin ise yüzünü bile göstermeden internet sayesinde her eve ulaşabilir" diyor. Bin Ladin herhangi bir toprağı ele geçiremez, ancak milyonlarca insanın hayallerini ve kâbuslarını ele geçirebilir. 2004 başkanlık seçimleri öncesinde doğrudan Amerikalıların misafir odalarına yayın yaparak, bunu gerçekleştirdi de.

Cehennemin gazabı bile uydu çanağı ile interaktif web sitesine sahip bir teröristinki kadar acı verici değildir.

Kişisel Olarak Çok Güvensiz

2004 sonbaharında ünlü Woodstock müzik festivalinin yapıldığı yer olan New York, Woodstock'taki bir sinagogda konuşma yapmak üzere davet edildim. Davet sahiplerine, o kadar yer içinden bir konferans dizisi yapmak için neden Woodstock'taki bir sinagogu seçtiklerini sordum. "Çok basit" dediler. "11 Eylül'den bu yana Yahudiler ve diğerleri bir sonraki hedef olmasından şüphe duydukları yerlerden kaçmak için New York'tan Woodstock gibi yerlere taşınıyorlar. Şu anda bu trend bir damla büyüklüğünde, ancak bir Avrupa ya da Amerikan kentinde nükleer bir bomba patlarsa sel gibi olacak."

Bu tehdit düzleşmeyi engelleyen her şeyin anası olduğu için, bu konu tartışılmadan elinizdeki kitap tamamlanmış olmaz. Pek çok şeyi kabullenebiliriz. 11 Eylül'ü yaşadık. Ancak nükleer terörizmle birlikte yaşayamayız. Nükleer terörizm, dünyayı düzleşmekten kalıcı bir şekilde alıkoyar.

Usame bin Ladin'in 11 Eylül'de nükleer bomba kullanmamasının tek nedeni böyle bir niyeti olmaması değil, bu imkâna sahip olmamasıydı. Dell Teorisi'nin intihar tedarik zincirini dizginleme konusunda hiçbir umut vermemesi nedeniyle elimizdeki tek strateji, onların en kötü şeyleri yapacak kapasitelerini sınırlamak. Bu, tedariki sınırlayarak nükleer silahlanmayı durdurmak için çok daha ciddi küresel bir çaba gösterilmesi anlamına geliyor. Özellikle eski Sovyetler Birliği'ndeki nükleer malzemenin tümünü almak ve daha çok devletin nükleer silahlara sahip olmasını engellemek gerekir. Harvard Üniversitesi uluslararası ilişkiler uzmanı Graham Allison, *Nuclear Terrorism: The Ultimate Preventable Catastrophe* adlı kitabında, teröristlerin nükleer silahlar ve malzemelere ulaşmalarını engelleyecek bu tür bir stratejinin ana hatlarını çiziyor. Allison, bunun yapılabileceğini vurguluyor. Bu mücadele, *kapasitemizin değil,* irademizin ve inancımızın sınanmasıdır. Allison, Amerika'nın başı çektiği ve kendisinin; "Üç Hayır Doktrini: Başıboş nükleer silaha hayır, yeni nükleer silah geliştirilmesine hayır, yeni nükleer devlete hayır" olarak adlandırdığı sisteme dayanan yeni bir uluslararası güvenlik düzeni öne sürüyor. Allison'a göre ba-

şıboş nükleer silaha hayır, her tür nükleer silah ve bombaların yapılabileceği tüm malzemelerin, bugüne kadar yaptığımızdan çok daha ciddi bir biçimde kilit altında tutulması anlamına geliyor. "Fort Knox'daki altını kaybetmiyoruz. Rusya, Kremlin silah deposundaki hazinelerini kaybetmiyor. Demek ki ikimiz de eğer kararlı olursak, bizim için en fazla değere sahip olan şeylerin çalınmasını nasıl engelleyeceğimizi biliyoruz." Yeni geliştirilecek nükleer silaha hayır, yumurtadan çıkmak üzere olan nükleer bombalardan başka bir şey olmayan zenginleştirilmiş uranyum ya da plütonyum üretebilecek kapasitede olan ve üreten bir aktörler grubu bulunduğunun kavranması anlamına geliyor. Bu malzemeyi kontrol altında tutabilecek çok daha güvenilir, çok taraflı bir nükleer silah indirim rejimine ihtiyacımız var. Yeni nükleer devlete hayır ise, "mevcut sekiz nükleer gücün altına bir çizgi çekmek ve adaletsiz ve mantıksız da olsa nükleer kulübün bu sekiz ülke dışında başka üye kabul etmesine izin vermemek" demek. Allison, bu üç adımın daha formel, sürdürülebilir, uluslararası onay alan bir rejim geliştirmek için bize zaman kazandırabileceğini belirtiyor.

El Kaide ve türdeşlerini internetten mahrum bırakmak ne hoş olurdu. Ancak maalesef kendi altımızı oymadan bu mümkün değil. Bu nedenle, kapasitelerini sınırlamak gerekiyor. Ama bu da yeterli değil. En kötü niyetlerini yok etmenin bir yolunu bulmak zorundayız. İnterneti ve dünyayı düzleştiren diğer tüm yaratıcı ve işbirlikçi araçları kapatmayacaksak ve erişimi kısıtlayamayacaksak, yapabileceğimiz tek şey, insanların bu araçlarla ilgili hayallerini ve niyetlerini etkilemeye çalışmaktır. Bu sorunu ve bu kitapta işlediğim çeşitli temaları Hollanda'daki ilahiyat hocam Haham Tzvi Marx ile konuşurken, betimlediğim düz dünyanın kendisine Babil Kulesi'nin hikâyesini anımsattığını söyleyerek, beni şaşırttı.

"Nasıl?" diye sordum. Haham Marx, "Tanrı'nın Babil Kulesi'ndeki tüm insanları sürgün etmesinin ve tümüne farklı dil konuşturmasının nedeni, onların birbirleriyle işbirliği yapmalarını istememesi değildi" dedi, "işbirliği yaptıkları şeye öfkelenmesiydi: Tanrı olabilmek için cennete uzanan bir kule yapma çabası." Bu, insanın, kapasitesini gerçek anlamından saptırmasıydı. Tanrı bu nedenle onların birliğini ve birbiriyle iletişim kurma yeteneğini bozmuştu. Bunca yıl sonra insanlık, yeniden, daha fazla yerde, daha fazla insanın daha az sürtüşmeyle ve her zamankinden daha kolay iletişim kurup işbirliği yapması için yeni bir platform yarat-

tı: internet. Şimdi Tanrı interneti sapkınlık olarak mı görecek?

Marx, "Kesinlikle hayır" dedi. "Amaç ne olursa olsun, insanlığın birlikte çalışması sapkınlık değildir. Bu yeni kapasiteyi doğru amaçlar için iletişim kurmakta ve işbirliği yapmakta kullanmamız şarttır. Megaloman amaçlar için değil, yapıcı insanî amaçlar için kullanmalıyız. O kuleyi inşa etmek, megalomanlıktı. Bin Ladin'in, doğruyu sadece kendisinin bildiği ve kendisine kulak vermeyenlerin kulelerini düzleyeceği ısrarı da megalomanlıktır. Tanrı'nın umudu, insanlığın, bütün potansiyelini harekete geçirmek için işbirliği yapmasıdır."

Bu tür işbirliğinin gelişmesine nasıl yardımcı olacağımız, son bölümün konusudur.

Sonuç: Hayal Gücü

13

9/11'e Karşı 11/9

Hayal, bilgiden önemlidir.

– Albert Einstein

İnternette kimse sizin köpek olduğunuzu anlamaz.

– Peter Steiner'in 5 Temmuz 1993 tarihli *New Yorker* dergisinde yayımlanan karikatüründe, konuşan iki köpek

Dünyanın düzleştiği son on beş yıl üzerine düşünürken hayatımızın iki tarih tarafından nasıl şekillendirildiğini fark ettim: 11/9 ve 9/11. Bu iki tarih, bugünkü dünyada geçerli olan iki hayali temsil ediyor: 9/11'in yaratıcı hayali ve 11/9'un yıkıcı hayali. Bu tarihlerden biri duvarı yıkıp dünyaya bir pencere açıyordu. Gezegenimizin yarısının kilidini açıp oradaki vatandaşlarımızı potansiyel ortaklar haline getiriyordu. Diğer tarih ise Dünya Ticaret Merkezi'ni yıkarak dünya restoranındaki pencereleri sonuna kadar kapatıyor, insanlar arasına, 9/11'in dünyadan sildiğini sandığımız duvarı gözle görünmeyen, ama somut biçimde yeniden inşa ediyordu.

Berlin Duvarı, 9/11'de, tek tek tüm insanların tüm potansiyellerini hayata geçirmede özgür olacağı daha açık bir dünya hayal eden, bu hayalden güç alarak harekete geçenlerce yıkıldı. Duvarın nasıl yıkıldığını hatırlıyor musunuz? 1989 Temmuz ayında yüzlerce Doğu Alman, Macaristan'daki Batı Almanya elçiliğine sığındı. Eylül'de Macaristan, Avusturya ile sınır geçişlerini serbest bırakmaya karar verdi. Bunun anlamı, Macaristan'a giden tüm Doğu Almanların Avusturya'ya geçebileceğiydi. On üç binden fazla Doğu Alman, bu geçişi kullanarak Avusturya'ya, özgür dünyaya kaçtı. Bu durum Doğu Alman hükûmeti üzerinde bir baskı oluşturdu. Hükûmet Kasım ayında seyahat sınırlamalarını gevşetme kararı alınca on binlerce Doğu Alman, Berlin Duvarı'nın üzerinde toplan-

dı. 9 Kasım 1989'da sınır muhafızları kapıları açtı.

Macaristan'da biri, belki başbakan, belki de herhangi bir bürokrat, "Hayal et. Avusturya sınırını açtığımızda neler olabileceğini bir hayal et" diyordu kendi kendine. "Sovyetler Birliği'nin öylece donup kaldığını hayal et. Kadını erkeği, genci yaşlısıyla komşularının Batı'ya kaçtığını gören Doğu Almanların yüreklenip Berlin Duvarı'nda toplandığını ve duvarı parça parça ettiklerini hayal et." Bazı insanlar bu tür konuşmalar yapmış olmalı. Ve onlar bu tür konuşmalar yaptığı için milyonlarca Doğu Avrupalı, Demirperde'den kurtulup düzleşen dünyaya kavuştu. Muazzam bir çağdı. Böyle bir çağda Amerikalı olmak da muazzamdı. Dünyadaki tek süper güçtük ve dünya bizim istiridyemizdi. Duvar falan kalmamıştı ortada. Genç Amerikalılar sömestr tatillerinde ya da yaz aylarında kendilerinden önceki nesillerin hiçbir zaman gidemediği ülkeleri de gezmeyi düşünebilir, hayal güçlerinin ve cüzdanlarının izin verdiği kadar uzağa gidebilirlerdi artık. Kendilerinden önceki tüm öğrencilerden farklı olarak çok daha başka ülkelerdeki sınıf arkadaşlarını, çok daha başka kültürlerdeki insanları görebilirlerdi.

11/9 ise bunları tamamen değiştirdi. Bambaşka bir hayalin gücünü gösterdi bize. Yıllar boyunca mümkün olduğu kadar çok masum insanı nasıl öldürebileceğinin hesabını yapan nefret dolu bir grup insanın gücünü gösterdi. Belli bir noktada Bin Ladin ve çetesi birbirlerine bakıp, "Bir hayal edin. Dünya Ticaret Merkezi'nin iki kulesini de en zayıf noktasından, 94. kat ile 98. kat arasından vurduğumuzu bir düşünün. İki kulenin de kâğıttan evler gibi çöktüğünü hayal edin" diye konuşmuş olmalı. Böyle söylemekten dolayı üzgünüm, ama bazı insanlar bu şekilde konuşmuş olmalı. Sonuç itibariyle istiridyemiz olan dünya, deniz kabuğu gibi içine kapandı.

İnsanın hayal gücü tarih boyunca önemliydi. Ama bu kitabı yazmak, hayal gücünün bugünkü kadar hiçbir zaman önem kazanmadığını anlamamı sağladı. Çünkü düz bir dünyada düşünceler ve işbirliği araçları herkesin ulaşabileceği metalar haline geldi. Gidip almanız için orada duruyorlar. Metalaşmayan tek bir şey kaldı. Hayal gücü.

Devletlerin neredeyse iktidara tamamen sahip olduğu daha merkezî, daha dikey örgütlenmiş bir dünyada yaşarken, süper devlet liderleri (bir Stalin, bir Mao, bir Hitler) insanları bir yöne doğru çekerken, bireysel hayaller büyük bir sorun yaratıyordu. Ama bireylerin tüm işbirliği araçlarına kolayca ulaşarak kendilerini ve-

ya etraflarındaki küçük hücreleri aşırı ölçüde güçlü kılabildiği günümüzde, bireylerin çok sayıda insanı tehdit edebilmek için bütün ülkeyi kontrol etmelerine gerek kalmadı. En küçükler bile günümüzde büyük oynayarak, elinde devlet gücü olmasa da dünya için ciddi bir tehdit oluşturabiliyor.

Olumlu hayal gücünü nasıl harekete geçirebileceğimizi düşünmemiz, bu yüzden büyük önem taşıyor. IBM'in bilgisayar bilimcisi Irving Wladawsky-Berger'in söylediği gibi, insanları, uygarlığın ilerlemeye açık ve birleştirici olumlu sonuçları üzerinde odaklanmaya nasıl cesaretlendireceğimiz; "yabancılaşmayı en aza indirgeyen, kendine yeterli olmayı değil karşılıklı bağımlılığı dışlayıcılığı değil kapsayıcılığı" sınırlamayı; kuşkuyu ve şikâyet etmeyi değil, açıklığı, fırsat yaratmayı ve umudu öne çıkaran barışçı hayalleri nasıl teşvik edeceğimiz konusunda her zamankinden çok daha fazla düşünmeliyiz.

Bunu bir örnekle anlatayım. 1999 başlarında birkaç hafta arayla iki adam sıfırdan havacılık işine girdi. İkisinin de havacılık konusunda hayalleri vardı. Birinin adı, David Neeleman idi. 1999 Şubatında JetBlue adlı şirketi kurdu. 130 milyon dolarlık risk sermayesi buldu, Airbus A-320'lerden oluşan bir filo kurdu, pilotlar bulup yedi yıllığına işe aldı ve uçak rezervasyon sistemini Salt Lake City civarında, evlerindeki bilgisayarlarından çalışan ev kadınlarına yaptırmaya başladı.

Havacılık işine giren diğer kişiyse, 11/9 Komisyonu raporundan öğrendiğimiz gibi, Usame bin Ladin'di. 1999 Mart veya Nisan ayında Kahdahar'daki bir toplantıda, 11/9 saldırısının mimarı olan Pakistan uyruklu makine mühendisi Halid Şeyh Muhammed'in projesini kabul etti. JetBlue'nun sloganı, "Aynı Yükseklik. Farklı Yaklaşım"dı; El Kaide'nin sloganı ise, "Allah Büyüktür". İkisi de New York'a inmeyi düşünüyordu. Neeleman, JFK Havaalanı'na; Bin Ladin, Manhattan'a.

North Carolina Tarımsal ve Teknik Devlet Üniversitesi'nden mezun olmuş Halid Şeyh Muhammed'i şevkli bir mühendis-girişimci, Usame bin Ladin'i ise varlıklı bir risk sermayedarı gibi düşünmeme engel olamamamın nedeni, 11/9 Komisyonu raporunu Silikon Vadisi'ne giderken uçakta okumamdı, belki de. Aslında Muhammed, maalesef, risk sermayesi değil, *macera sermayesi* istiyordu. 11/9 Komisyonu raporuna göre, "Terörist girişimci tipine, 11/9 saldırılarının arkasındaki isim olan Halid Şeyh Muhammed'den

daha iyi örnek bulunamaz... İyi eğitimli, bir hücre evinde de bir hükûmet dairesindeki kadar rahat davranabilen Muhammed, hayal gücünü, teknik yeteneğini ve yönetsel becerisini olağanüstü bir dizi terörist eylem planlamak için kullanmıştır. Bunlar arasında konvansiyonel araba bombaları, siyasî suikastlar, uçakları bombalamak, uçak kaçırmak, su kaynaklarını zehirlemek ve son olarak intihar eylemlerinde hedeflere çarptırmak üzere uçakları füze olarak kullanmak gibi planlar bulunmaktadır... Muhammed kendini sermaye ve insan arayan bir tür girişimci olarak tanıtmıştır... Bin Ladin, Muhammed'i 1999 Mart veya Nisanında Kandahar'a çağırtmış ve teklifini El Kaide'nin desteklediğini açıklamıştır. Bundan sonra da söz konusu plana, El Kaide içinde, 'uçak operasyonu' denmiştir."

Bin Ladin, Afganistan'daki merkezinde gayet mahir bir tedarik zinciri yöneticisi olduğunu gösterdi. Projesi için sanal bir şirket kurdu ve dünyadaki tüm şirketlerin yaptığı gibi her göreve doğru uzmanı bulmayı bildi. 11/9'un tasarım ve projelendirilmesi işini taşeron olarak Halid Şeyh Muhammed'e, işin finansal yönetimini Muhammed'in kuzeni Ali Abdülaziz Ali'ye verdi. Ali, uçakları kaçıranlara nakit, seyahat çeki ve denizaşırı bankalarda açılmış hesapların banka kartları aracılığıyla fonların dağıtılması işini yaptı. Bin Ladin, El Kaide'nin defterinden lojistik işleri görmek için Suudi Arabistan'ın Asir eyaletinden en doğru adamları, Avrupa'dan en iyi pilotları ve Pakistan'dan en iyi destek ekibini seçti. Pilotların eğitim işini Amerika'daki pilot eğitim okullarına yaptırdı. Operasyonu için sadece Boeing 757, 767, A 320 ve ihtimal 747'leri "kiralaması" *(leasing)* gerektiğini bilen Bin Ladin, pilotların bu uçaklara göre eğitimi için gereken parayı, Amerika karşıtı operasyonları desteklemeye hazır olan El Kaide yanlısı ve diğer İslamî hayır kuruluşlarından oluşan bir sendikasyondan toparladı. 11/9 operasyonunun bütçesi, 400.000 dolar civarındaydı. Ekip toparlanınca Bin Ladin, yardımcıları Muhammed Atıf ve Eyman el Zevahiri'yle birlikte esas faaliyet alanına, operasyonun liderliğine ve suikast tedarik zincirinin ideolojik esin kaynağı olmaya odaklandı.

Bin Ladin'in tedarik zincirini ve El Kaide'nin, yeni teknolojiyi saldırgan amaçlarla nasıl kullandığını, ABD Doğu Virginia Mahkemesi'nin 11/9'de uçak kaçıran on dokuzuncu adam olmakla suçladığı Zekeriya Moussaoui için hazırladığı 2001 Aralık tarihli iddianamedeki bir olayı okuyarak anlayabiliyorsunuz. Şöyle yazıyor: "1999 Haziran ayında bir Arap televizyonunda yayınlanan bir söyleşide

Bin Ladin, tüm Amerikalı erkeklerin öldürülmesi gerektiğini içeren bir... tehditte bulundu." İddianemede 2000 yılı boyunca Moussaoui dahil tüm uçak korsanlarının Amerika'da pilot okullarına girdikleri ya da bu konuda araştırma yaptıkları yazılı. "29 Eylül 2000'de veya o günlerde Zekeriya Moussaoui, Melazyalı bir internet servis sağlayıcıdan 6 Eylül 2000'de aldığı e-posta hesabı üzerinden Norman'daki (Oklahoma) Airman Uçuş Okulu ile temasa geçti. Ekim 2000'de Zekeriya Moussaoui, bir Malezya şirketi olan Infocus Tech'ten, ABD, İngiltere ve Avrupa'daki satış temsilcisi görevine getirildiğini ve ayda 2.500 dolar ücret alacağını gösteren mektuplar aldı... 11 Aralık 2000'de veya o günlerde Muhemmed Atta Ohio Pilot Store'dan Boeing 767 Model 300 ER'nin ve Airbus 320 Model 200'ün uçuş videolarını aldı... 2001 Haziranında Norman'da, (Oklahoma) Zekeriya Moussaoui, bir tarımsal ilaçlama şirketi kurmak için araştırmalarına başladı... 16 Ağustos 2001'de veya o günlerde Zekeriya Moussaoui, başka şeyler yanında şu eşyalara sahip olmuştu: İki bıçak, bir dürbün, Boeing 747 Model 400 uçuş el kitabı, bir uçuş simülatör bilgisayar programı, boks eldivenleri ve koruyucuları, el GPS alıcısıyla ilgili bir belge ve bir video kamera, Boeing 747 Model 400 pilot prosedürlerini gözden geçirmesini sağlayan bir yazılım, ABD'de Infocus Tech'in pazarlama danışmanı olarak bulunduğunu gösteren belgeler, böcek ilaçlarının havadan uygulanmasına ilişkin bilgiler içeren bir bilgisayar disketi ve havacılık kanallarına ayarlı bir el radyosu."

Babasının UPI muhabiri olarak görev yaptığı Latin Amerika'da büyümüş inançlı bir Mormon olan David Neeleman ise, tersine, klasik Amerikalı girişimcilerden biri ve dürüst bir adamdı. Üniversiteye gitmemişti, ama Morris Air ve JetBlue olmak üzere iki havayolu şirketi kurdu, Southwest'in de şekillenmesinde çok büyük katkıları oldu. Şimdilerde e-bilet diye bilinen biletsiz uçak yolculuğunun babasıdır. Yenilikçi genlerinin nereden geldiğini açıklarken, "Ben tam bir iyimserim. Sanırım babam da iyimserdi" diyor. "Mutlu bir aile içinde büyüdüm... JetBlue hayata geçmeden önce kafamda tasarlanmıştı." Önceden kalan sistemleri kafasına takmadan son teknolojiye kolayca ayak uydurma yeteneğini ve iyimser hayal gücünü kullanarak kârlı bir havayolu şirketi kurdu, istihdam yarattı. Ucuz uçak seyahatine, uydu destekli eğlence sistemine ve tahayyül edebileceğiniz en dostça çalışma ortamının ortaya çıkmasına öncülük etti. Ani ölüm veya bir felaket nedeniyle yakınlarını

kaybeden elemanlarına destek olmak için şirketi bünyesinde bir yardım fonu oluşturdu. Çalışanların fona koyduğu her 1 dolar için Neeleman da kendi ücretinden 1 dolar bağışta bulundu. "İnsanların kendilerinden bir şeyler vermesi, bence önemlidir. Cennetin geri dönülmez kuralları olduğuna inanırım. İnsanlara hizmet eden karşılığını görür. 2003 yılında JetBlue hisseleri nedeniyle zengin bir adam olan Neeleman, 200.000 dolarlık ücretinin 120.000 dolarını şirketinin yardım fonuna bağışladı.

Neeleman'ın New York'taki ofisinin bekleme odasında, bir JetBlue uçağını Dünya Ticaret Merkezi üzerinde uçarken gösteren renkli bir fotoğraf bulunuyor. Neeleman 11 Eylül'de ofisindeymiş ve İkiz Kuleler'in yanışını izlemiş. Bu arada uçakları JFK üzerinde turluyormuş. Kendisi ile Usame bin Ladin arasında karşılaştırma yapıp karşıtlıkları yazacağımı söylediğimde hem rahatsız oldu hem de meraklandı. Söyleşi bittikten sonra bilgisayarımı kapatıp ofisten çıkmaya hazırlanırken bana bir şey soracağını söyledi: "Sence Usame, yukarıda onun yaptıklarından memnun bir Tanrı'nın olduğuna gerçekten inanıyor mu?"

Bilmediğimi söyledim. Bildiğim tek şey şu: Dünyayı düzleştirmenin iki yolu var. Biri, herkesi aynı düzeye yükseltmek için hayal gücünüzü kullanmak; diğeri, herkesi aynı düzeye indirmek için hayal gücünüzü kullanmak. David Neeleman insanları yükseltmek için iyimser hayal gücünü ve düz dünyanın kolayca ulaşılabilir teknolojilerini kullandı. Usame bin Ladin ve takipçileriyse sürpriz bir saldırı yaparak Amerika'nın gücünün iki büyük simgesini kendi düzeylerine indirmek için aynı araçların büyük bir kısmını ve çarpık hayal güçlerini kullandılar. Daha da kötüsü, bu iş için gereken parayı bulmak için dini kullandılar ve bu insanlık felaketini din görüntüsü altında gerçekleştirdiler.

Infosys CEO'su Nandan Nilekani, "küreselleşmenin kadim bataklıklarından iki genetik varyantın türediği" gözleminde bulunuyor: Biri El Kaide, diğeriyse Infosys ve JetBlue gibi şirketler. "Üzerinde düşünmemiz gereken şey, iyi mutasyonları nasıl teşvik edip kötü mutasyonları nasıl dışarıda bırakacağımız olmalı."

Daha çok katıldığım bir şey olamaz. Gerçekten de bu, gezegenimizdeki barışı korumak için öğrenmemiz gereken en önemli şey.

İris taramasından röntgen cihazına teknolojideki gelişmelerin, düz dünyayı kendi araçlarıyla yıkmaya çalışanları tanımlamamıza, orta-

ya çıkarmamıza ve ele geçirmemize yardımcı olacağı konusunda hiçbir şüphe taşımıyorum. Ama neticede teknoloji, güvenliğimizi sağlayamaz. İşbirliği araçlarını, o araçları yaratan dünyayı yıkmak için kullanabilecek kişilerin hayallerini etkilemenin yolunu bulmak zorundayız. Ama bir insanın içinde daha umutlu, hayatı seven ve hoşgörülü bir hayali, bir başkası nasıl yaratabilir? Şimdi herkesin kendine bu soruyu sorması gerekir. Bir Amerikalı olarak ben kendime soruyorum. Bu konuyu vurguluyorum, çünkü en başta Amerika'nın örnek olması gerektiğini düşünüyorum. Özgür ve ilerici toplumlarda yaşama şansına sahip olan bizlerin bir örnek ortaya koyması gerekir. Mümkün olduğunca dünyanın en iyi vatandaşları olmak durumundayız. Dünyadan geri adım atamayız. En iyi hayallerimizi gerçekleştirdiğimizden emin olmalıyız, ama kabuslarımızın içimizdeki en iyi şeyleri ele geçirmesine asla izin vermemek zorundayız.

Haklı güvenlik önlemleri uygulamak ile kabuslarımızın içimizdeki en iyi şeyleri ele geçirip tedbirlerle bizi felce uğratmasına izin vermek arasındaki çizgiyi geçip geçmediğimizi saptamak, her zaman zor olmuştur. 11 Eylül'den hemen sonra istihbaratımızın saldırganları yakalayamamasının, "hayal etme başarısızlığı" olduğunu ileri sürmüştüm. İstihbarat örgütlerimiz içinde Bin Ladin ile Halid Şeyh Muhammed'in hayal gücüne yaklaşacak ölçüde hasta hayaller kurabilecek insanlar bulunmuyor. İstihbarat örgütlerimizde böyle insanların bulunmasına ihtiyacımız var. *Hepimizin* böyle olmasına gerek yok, tabiî. Hepimizin, etrafımızdaki herkesin içindeki en kötüyü hayal etme alışkanlığının esiri olarak içimize kapanmamıza gerek yok.

2003'te büyük kızım Orly, okuduğu lisenin senfoni orkestrasında yer alıyordu. Bütün yıl, Mart ayında New Orleans'ta yapılacak liselerarası orkestra yarışmasına katılmak için çalışıp durdular. Mart ayı yaklaştığında Irak'ta savaşa doğru gittiğimiz belli olmuştu. Terörist saldırılardan korkan Montgomery Lisesi Yönetim Kurulu, orkestranın New Orleans'taki yarışmaya katılması dahil, öğrencilerin tüm gezilerini yasakladı. Bence bu tam anlamıyla delilikti. 11 Eylül'ün şer hayalinin bile bir sınırı vardı. Bir noktada dönüp kendinize Eyman el Zevahiri'nin, Afganistan'daki mağaralarında Usame bin Ladin'e, "Usame, New Orleans'ta liselerarası bir orkestra yarışması vardı, hatırlıyor musun? Önümüzdeki hafta yapılacakmış. Ne dersin, orada kendimizi bir gösterelim mi?" deyip demediğini sormanız gerekiyor.

Bence demedi. Mağarasını Bin Ladin'e bırakalım. Hayal gücümüzün esiri değil, efendisi olmalıyız. Beyrut'ta bir arkadaşım vardı, ne zaman uçağa binse aynı uçakta iki kişinin bomba taşıması olasılığı çok daha küçük olur diye bavulunda bomba taşıdığını söyleyerek şaka yapardı. Ne isterseniz yapın, ama evden dışarı çıkın.

New York Times'ın, öldürülen insanları anlatan "Acılı Portreler" dizisinden bana en çok dokunan portreyi sizinle paylaşmak istiyorum. Dünya Ticaret Merkezi'nin 14. katındaki Merill Lynch ofisinde 2001 Ocak-Haziran arasında staj yapan Northwestern Üniversitesi işletme öğrencisi 20 yaşındaki Candace Lee Williams'ın öyküsü. Ailesi ve iş arkadaşları *New York Times*'a Candace'ın, stajyer olarak çalışmayı çok seven, enerjik ve hırslı bir kız olduğunu söylemişler. Candace'ın iş arkadaşları da onu o kadar sevmişler ki stajının son gününde yemeğe götürmüş, evine limuzinle göndermiş ve okuluna da, "Bize Candace'a benzer beş kişi daha gönderin" diye bir not yollamışlar. Birkaç hafta sonra dönem sınavlarını veren Candace, okuldaki ev arkadaşının Kaliforniya'daki evine gitmeye karar vermiş. Annesi Sherri, *Times*'a, "Birlikte geçirecekleri günler için üstü açık bir araba kiralamışlar. Candace, Hollywood yazısının önünde fotoğraf çektirmek istiyordu" diye anlatıyor.

Yazık ki Candace, 11 Eylül 2001 günü sabah saat 8.02'de Boston Logan Havaalanı'ndan kalkan 11 sefer sayılı American Airlines uçağına binmiş. Uçak 8.14'te aralarında Muhammed Atta'nın da bulunduğu beş kişi tarafından kaçırıldı. Kontrolünü Atta'nın ele geçirdiği Boeing 767-223ER yolunu değiştirerek Manhattan'a yöneldi ve Candace Lee Williams'ın stajyer olarak çalıştığı Dünya Ticaret Merkezi binasının 94. ile 98. katları arasına, Candace ile birlikte çarptı.

Havayolu kayıtlarına göre Candace, 80 yaşındaki bir kadının yanında oturuyormuş. Hayatın iki ucundaki iki insan: biri hatıralarla, biri hayallerle dolu.

Bu öykü bana ne anlatıyor? Şunu: Candace Lee Williams, 11 sefer sayılı uçağa bindiğinde yolculuğunun nasıl sona ereceğini tahayyül edemezdi. 11 Eylül'ün ardından hiçbirimiz nasıl sona erebileceğini tahayyül *etmeden* uçağa binemiyoruz. Candace Lee Williams'ın başına gelen, hepimizin başına gelebilir. Artık insanların hayatlarının Afganistan'daki mağarasında oturan bir delinin keyfine bağlı olarak yok edilebileceğinin bilincindeyiz. Ancak bugün uçağımızın teröristler tarafından kaçırılma olasılığı, ölçülemeyecek kadar kü-

çük. Arabamızla giderken bir geyiğe çarparak ya da yıldırım çarpmasıyla ölme olasılığımız daha yüksek. Bu yüzden de uçağa bindiğimizde neler *olabileceğini* bilsek de o uçağa binmeliyiz. Çünkü uçağa binmemizin alternatifi, kendi mağaramıza çekilmektir. Hayal gücü sadece daha önce yazılmış şeyleri okumak değildir. Kendi kitabımızı yazmaktır. Candace Lee Williams hakkında okuduklarımdan, onun iyimser biri olduğu sonucuna vardım. Şansı olsaydı, bugün de uçağa bineceğine her bahse varım. Biz de böyle yapmalıyız.

Başlangıcından beri Amerika'nın dünyadaki rolü, geriye değil, ileriye bakmak olmuştur. Bush yönetimindeki Amerika'nın başına 11 Eylül'den bu yana gelen en kötü şey, umut ihraç etmekten korku ihraç etmeye dönüşüdür. Eskiden istediğimizi almak için dünyanın gönlünü yapmaya çalışırdık. Şimdi ortalığı darmadağın ediyoruz. Korku ihraç ettiğinizde, sizin dışınızdaki herkesin korkularını da ithal edersiniz. Evet, en kötü şeyi tahayyül edebilecek insanlara ihtiyacımız var. Çünkü 11 Eylül'de başımıza en kötüsü geldi ve yine gelebilir. Ama daha önce de söylediğim gibi, tedbirlilik ile paranoya arasında bir çizgi vardır ve bizim bu çizgiyi aştığımız oldu. Avrupalılar ve başkaları Amerikan iyimserliği ve saflığıyla, her sorunun çözülebileceğine, yarının bugünden daha iyi olacağına, geleceğin her zaman geçmişi gömeceğine yönelik çılgınca inançlarımızla dalga geçmekten hoşlanırlar. Oysa ben hep bütün dünyanın Amerikan iyimserliğini ve saflığını kıskandığına, herkesin böyle bir iyimserliğe ihtiyacı olduğuna inanmışımdır. Dünyanın ekseni üzerinde dönmesine devam etmesini sağlayan şeylerden biri de, budur. Biz de başka toplumlar kadar karanlığa gömülürsek, dünyanın "hayal fabrikası" olmaktan vazgeçersek, dünyayı yalnızca daha karanlık bir yer haline getirmekle kalmayacağız, daha fakir bir yer haline de getirmiş olacağız.

Analistler toplumları hep klasik ekonomik ve sosyal istatistiklerle ölçme eğilimindedir: Borçlarının GSYİH'e oranı, işsizlik oranı, yetişkin kadınlar arasındaki okuryazarlık oranı gibi. Bu tür istatistikler önemlidir ve o toplum hakkında bilgi verir. Ama bence çok daha fazla bilgi veren ve ölçmesi çok zor bir istatistik daha vardır: Toplumunuzun hayalleri mi hatıralarından daha çok, yoksa hatıraları mı hayallerinden daha çok?

Hayal sözüyle, olumlu, hayatı takdir eden hayalleri ifade ediyorum. Danışman Michael Hammer bir keresinde şöyle demişti: "Bir

şirketin zorda olduğunu anlamamı sağlayan şeylerden biri, geçmişte ne kadar iyi olduklarını söylemeleridir. Aynı şey ülkeler için de geçerli. Kimliğinizi unutmak istemezsiniz. 14. yüzyılda ne kadar mükemmel durumda olduğunuzu duymaktan memnun oldum. Ama o, o zamandı. Şimdi ise buradayız. Hatıralar hayalleri geçtiğinde, son yakındır. Gerçekten başarılı bir organizasyonun göstergesi, eskiden onu başarılı kılan şeyi bırakıp yeni başlangıçlar yapma arzusudur."

Hatıraların hayallerden fazla olduğu toplumlarda, vaktini geriye bakmakla geçiren gereğinden çok insan vardır. Bu insanlar saygınlığı, takdiri, kendine değer verme olgusunu günümüzde değil, tarihte bulurlar. Çoğunlukla da bu tarih, sahici olmaktan ziyade hayal ürünü ve süslenmiş bir tarihtir. Böylesi toplumlar tüm hayal güçlerini, tahayyül ürünü tarihlerini olduğundan daha güzel kurgulamaya adar, sonra da daha iyi bir gelecek hayal edip bu uğurda harekete geçmek yerine, tespih taneleri gibi o tarihe takılı kalırlar. Başka ülkelerin bu yolda gitmesi yeterince tehlikelidir. Amerika'nın kerterizini kaybedip bu şekilde davranmaya başlamasıysa felaket getirir. Ticaret Bakanlığı eski yetkililerinden, şimdi Carnegie Endowment for International Peace'de görev yapan dostum David Rothkopf'un bu konuda söylenebilecek en iyi şeyi dile getirdiğini sanıyorum: "Neyin değiştiğini değil, neyin değişmediğini anladığımızda, aradığımız cevabı da buluruz. Çünkü ancak bu algılama sayesinde dikkatimizi sahiden kritik konulara veririz: kitle imha silahlarındaki artışa karşı çok taraflı ve etkin bir yanıt, dünyanın yoksullarının küreselleşmeye en çok sahip çıkan kesim haline getirilmesi, Arap dünyasında reform ve destek tabanımızı dünyaya yayarak çok daha fazla insanın değerlerimizi gönüllü olarak kabul etmesini sağlayacak bir zemin inşa etme hedefini güden Amerikan liderliği. Güvenliğimizin asıl temelinin, gücümüzün asıl kaynağının bu değerler olduğunu anlamalıyız. Düşmanlarımızın bizi hiçbir zaman yenilgiye uğratamayacaklarını da anlamalıyız. Kendimizi ancak biz yenebiliriz. O da uzun, çok uzun bir zamandır gayet güzel işleyen kurallar kitabımızı bir kenara atarsak olur."

İnanıyorum ki tarih, Başkan Bush'un 11 Eylül'le ilgili duygu ve heyecanı, siyasî amaçları için utanmazca sömürdüğünü açıklığa kavuşturacaktır. Cumhuriyetçi Parti'nin toplumda destek bulmayan vergi, çevre ve sosyal konulardaki aşırı sağ politikalarını, 10 Eylül'den 12 Eylül'e taşımak için bu duygu ve heyecanı kullanmış-

tır. Böylece sadece Amerika halkının içine ve Amerikalılar ile dünyanın arasına bir bıçak sokmakla kalmamış, Amerika ile tarihi ve kimliği arasına da bıçak sokmuştur. Bush yönetimi Amerika Birleşik Devletleri'ni, "Terörizmle Savaş Birleşik Devletleri"ne dönüştürmüştür. Bana göre, dünyada bu kadar çok insanın Başkan Bush'u bu kadar sevmemesinin asıl nedeni, budur. Bush'un kendileri için çok değerli bir şeyi ellerinden aldığını hissediyorlar: Korku değil, umut ihraç eden bir Amerika'yı.

Başkanımızın 11 Eylül'ü takvimde olması gerektiği yere, yani 10 Eylül ile 12 Eylül'ün arasına yerleştirmesine ihtiyacımız var. O günün bizi tanımlayan bir gün haline gelmesine asla izin vermemeliyiz. Çünkü son analizde 11 Eylül bizi değil, *onları*, kötü adamları ifade eder.

Bizi ifade eden tarih, 4 Temmuz'dur[53], 9 Kasım'dır.

En iyi hayallerimizi devam ettirmenin dışında, başkalarında da aynı hayallerin serpilip büyümesini sağlamak için Amerikalılar ve küresel toplum olarak ne yapabiliriz? Bu soruya büyük bir alçakgönüllülükle yaklaşmak gerekir. Bir insanın yıkmaktan, başkasının yaratmaktan keyif almasını sağlayan; birinin 11/9'ü, ötekinin 9/11'i hayal etmesine yol açan şey, çağdaş hayatın en büyük gizemlerinden biridir. Çocuklarımızda ve vatandaşlarımızda daha olumlu bir hayalin gelişmesini sağlamak için neler yapmamız gerektiği konusunda çoğumuzun kafasında bir fikir varken, belki aynı şeyleri başkalarına da yapmayı düşünmek, özellikle de başka kültürlere sahip, başka diller konuşan ve bizden yarım dünya uzaklığında hayatlar yaşayanlara da yapmayı düşünmek, haddini bilmezlik olabilir. Ama dünyanın düzleşmesi, dünyayı altüst eden terörizm ve 11 Eylül, bunu düşünmemenin tehlikeli bir tür saflık olduğunu söylüyor insana. Bu yüzden bunu yapma konusunda ısrarlıyım. Ancak bu meseleye, bir yabancının bilebileceklerinin ve yapabileceklerinin sınırı olduğunu gayet iyi bilerek yaklaşıyorum.

Genel olarak hayal gücü, iki güç tarafından şekillendirilir. Bunlardan biri, insanın sürekli duyarak yetiştiği sözlü anlatılar (dinî, millî liderlerden veya toplumdan duyduğu öykü ve mitlerdir) ve bu anlatıların onun hayal gücünü şu ya da bu şekilde etkileme biçimidir. Diğeri de insanın içinde yetiştiği ortamdır. Ortamın, insanın

53. ABD'nin Bağımsızlık Bayramı. 4 Temmuz 1776'da Kongre, Bağımsızlık Bildirgesi'ni kabul eden bir karar alarak İngiltere'den bağımsızlığını ilan etti. (ç.n.)

dünyayı ve diğer insanları görme-değerlendirme biçimi üzerinde derin ve şekillendirici bir etkisi vardır. Yabancılar, Meksika, Çin veya Arap anlatılarının içine girip bu anlatılara Amerikan anlatıları gibi ayar yapamaz. Herkes, ancak kendi anlatılarını daha hoşgörülü ve geleceğe dönük anlatılar olarak yeniden yorumlayıp modern çağa uyarlayabilir. Bunu onlar dışında, hatta onlarla birlikte kimse yapamaz. Oysa onların yaşadıkları, içinde yetiştikleri ve günlük hayatlarını sürdürdükleri ortamı değiştirmek ve 11/9'un değil, 9/11'in hayalini taşıyan daha çok insanın yetişmesine katkıda bulunmak için başkalarıyla işbirliği yapmak, düşünülebilecek bir şeydir.

Size birkaç örnek vereceğim.

eBay

EBay'ın CEO'su Meg Whitman bana mükemmel bir olay anlattı: "EBay'i 1998 Eylül'ünde, nokta.com'un patladığı zamanlarda aldık. Eylül ve Ekim ayında bir günde hisse senedimiz 80 puan yukarı, 50 puan aşağı hareket etti. 'Delilik bu' diye düşündüm. Neyse, bir gün odamda işimle uğraşırken sekreterim koşarak geldi ve bana, 'Meg, telefonda SEC'den (başkan) Arthur Levitt var' dedi." Securities and Exchange Commission (SEC), borsanın gözetim kuruluşudur. Bir hissede aşırı hareketlilik varsa konuyla ilgilenir ve manipülasyon olup olmadığını araştırır. O günlerde bir CEO'ya, "Arthur Levitt sizi arıyor" denmesi, insanın güne iyi başlamasını sağlayacak bir şey değildi.

"Ben de hemen danışmanımı çağırdım. Yüzü kâğıt gibi bembeyazdı. Beraber Levitt'i aradık. 'Merhaba, ben eBay'den Meg Whitman' dedim. 'Merhaba, ben de SEC'ten Arthur Levitt. Sizinle tanışmadık ve karşılaşmadık. Halka açıldığınızı biliyorum. Nasıl gittiğini sormak istedim. Müşteri dostu olabildik mi?' İkimiz de rahat bir nefes aldık. Konu hakkında biraz daha konuştuk. Sonra Levitt, 'Aslında aramamın bir nedeni daha var. EBay'de onuncu yorumumu aldım ve sarı yıldız kazandım. Gurur duyuyorum. Büyük Bunalım zamanına ait cam nesneler biriktiriyorum. Ve eBay'den alım satım yapıyorum. Bu konu hakkındaki düşüncelerimi bilmek istersiniz diye düşündüm' dedi."

Bütün eBay kullanıcılarının, onunla alım satım yapan diğer eBay kullanıcılarının yorumlarından oluşan bir profilleri var. Bu

profillerde, alınan veya satılan malın beklendiği gibi çıkıp çıkmadığı ve alım satımın kolayca gerçekleşip gerçekleşmediği belli oluyor. Bu da sizin resmî "eBay itibarınızı" oluşturuyor. Her olumlu yorum için +1, her nötr yorum için 0, her olumsuz yorum için -1 puan alıyorsunuz. On yorumu geçtiğinizde eBay'deki profilinize renkli bir yıldız ekleniyor. Benim eBay'deki profilimde bir mavi yıldız var. Bunun anlamı, elliden fazla eBay kullanıcısından olumlu yorum almışım. Bunun hemen yanında da satıcının yüzde 100 olumlu yorum alıp almadığını gösteren ve yapılan tüm yorumları okumanızı sağlayan başka bir kutu var.

Whitman, "Bence ister Arthur Levitt olsun, ister kapıcı, garson, doktor veya profesör, her insan takdir edilmek ve olumlu yorumlar almak ister" diyor. İnsanların istediğinin para olduğunu zannetmek, en büyük yanlıştır. "Çok küçük şeyler olabilir istedikleri. Mesela, 'Çok iyi iş çıkarmışsın. En güzel tarih ödevlerini hazırlayan kişi olarak ün yaptın' demek gibi. Kullanıcılarımız bize (eBay'in yıldız sistemi konusunda), 'Başka nerede sabah kalkıp kaç insanın bizi sevdiğini görebiliriz ki?' diyorlar."

Whitman'a göre asıl çarpıcı şey, eBay'deki yorum sistemine girilen yorumların ezici çoğunluğunun olumlu yorumlar olması. Bu çok ilginç. Genelde ne kadar mükemmel bir alışveriş yaptığını anlatmak için kimse Wal-Mart yöneticilerine iltifatta bulunmaz. Ama sahip çıktığınız bir topluluğun parçası olduğunuzda iş değişiyor. Orada bir payınız var. "Aldığımız en yüksek yorum sayısı 250.000'in üzerinde. İsteyen bu yorumların her birini görebilir. Her bir alıcı ve satıcının tüm geçmişini görebilirsiniz... EBay'de kimliksiz kalamazsınız, ama isminizi saklamak istiyorsanız, söylemezsiniz. Bu uygulama, hızla topluluğun kuralı haline geldi... Biz bir borsa işletmiyoruz, bir topluluğu yönetiyoruz." Sahiden de 190 ülkeden 105 milyon kayıtlı kullanıcısı ve yıllık 35 milyar dolardan fazla alım satımla eBay, egemen bir ulus devlet sanki: ESC, eBay Sanal Cumhuriyeti.

Peki nasıl yönetiliyor? Whitman'a göre eBay'in felsefesi, "Az sayıda kural yaratmak, ama onları sıkı uygulamak. Sonra da herkesin potansiyelini harekete geçirebileceği bir ortam yaratmak. Sitede eşya alım satımının ötesinde bir şeyler yaşanıyor." Şirketin reklamını yapmaya girebilir ama Whitman'ın şu mesajı üzerinde düşünmeye değer: "Herkesin birbirini aldattığı, kuşkunun avantajlarından kimsenin faydalanmasına izin verilmeyen bir dünyanın tersine insanlar, 'eBay, insanlığa tekrar inanç duymamı sağladı' diyor.

Bunu haftada iki kere duyuyorum... eBay, hiçbir konuda fikri sorulmayan küçük insana dümdüz bir oyun sahasında rekabete girme fırsatı veriyor. Toplumdaki oranlarına göre çok daha fazla tekerlekli sandalyeli, özürlü kullanıcımız, azınlıklardan müşterimiz var. Çünkü eBay'de kimse kim olduğunuzu bilmiyor. Malınız ve hakkınızda yapılan yorumlar kadar iyisiniz."

Whitman, konuşma yapacağı bir "Canlı eBay" toplantısına gelecek Orlandolu bir çiftten bir e-posta aldığını anlatıyor. Bunlar, eBay satıcılarını bir araya getiren büyük toplantılar. Çift, konuşmasından sonra Whitman'ın kuliste kendileriyle buluşup buluşamayacağını soruyor. "Açış konuşmamdan sonra kulisteki odama geldiler. Anne, baba ve beyin felci geçirdiği için tekerlekli sandalyeyle dolaşan 17 yaşında bir genç. 'Kyle özürlü olduğu için okula gidemiyor. EBay'de bir iş kurdu. Kocamla ben de geçen yıl işlerimizden ayrılıp ona yardım etmeye başladık. EBay'de, ikimizin de tüm iş hayatımızda kazandığımızdan daha fazla para kazanıyoruz' dediler. Sonra da en inanılmaz cümlelerini ettiler: 'Kyle, eBay'de özürlü değil.'"

Whitman, başka bir toplantıda genç bir adamın gelip eBay'de kurduğu iş sayesinde ev ve araba aldığını, kendi patronu olup yanında adam çalıştırdığını söylediğini naklediyor. Ama Whitman'a göre işin en iyi yanı, adamın şöyle demesiymiş: "EBay beni çok heyecanlandırıyor. Ben üniversite mezunu değilim. Ailem de beni pek sahiplenmedi. Ama şimdi ailenin sevgilisi benim. Başarılı bir girişimciyim."

Sonuç itibariyle Whitman'a göre eBay'in gayet iyi gitmesinin nedeni, "ekonomik fırsatlara sahip olmak ile takdir edilmenin bileşimi". İyi yorum alanlar iyi ortaklar olarak şeffaflaşabiliyor, çünkü herkes için kötü yorumlar almak gibi bir seçenek de var.

Son laf: eBay'in yaptığı şey, sadece bir çevrimiçi pazar yaratmak değil. SEC başkanından özürlülere kadar herkesin gelip kendi potansiyelini harakete geçirerek herkesçe iyi ve güvenilir biri olarak takdir edileceği, kendi kendini yöneten bir topluluk (ortam) yaratmış. Bu tür bir özgüven ve onay, saygınlık ve yüceltilmenin en iyi, en etkin yoludur. Amerika gençlerin başarıya ulaşacağı, düz bir oyun sahasında tüm potansiyellerini harekete geçireceği ve şehit olup öbür dünyada değil, bu dünyada elde ettikleriyle onay ve saygınlık göreceği bir ortam oluşturmak için, Arap, Müslüman dünyası gibi bölgelerle işbirliğine gidebilirse, gençlerin hatıralara takılmaktan ziyade hayal kurmalarına katkıda bulunmuş olacağız.

Hindistan

Aynı sürecin daha az sanal bir toplumda nasıl işlediğini görmek istiyorsanız, dünyanın en büyük ikinci Müslüman toplumunu inceleyin. Dünyanın en büyük Müslüman ülkesi Endonezya. İkinci en büyük ise Suudi Arabistan, İran, Mısır veya Pakistan değil, Hindistan. 150 milyon kadar Müslüman'ı barındıran nüfusuyla Hindistan, Pakistan'dan daha çok Müslüman nüfusa sahip. Size ilginç bir istatistik: Bildiğimiz kadarıyla El Kaide'de tek bir Hintli Müslüman yok. Guantanamo'da 11 Eylül sonrasında kurulan tutsak kampında da hiçbir Hintli Müslüman yok. Irak'taki mücahitler arasında da herhangi bir Hintli Müslüman'a rastlanmadı. Neden? Neden Hinduların egemenliğindeki büyük bir ülkede azınlık olarak yaşayan Hintli Müslümanların tüm sorunları için Amerika'yı suçladıklarına ve uçakları kaçırıp Tac Mahal'e veya İngiliz büyükelçiliğine çarptırmayı düşündüklerine dair şeyler okumuyoruz? Tanrı bilir, Hintli Müslümanlar da sermayeye erişme konusunda, siyasî temsil meselesinde bir sürü acı çekiyorlardır. Zaman zaman Hindistan'da feci sonuçlara varan dinsel şiddet olayları gerçekleşmiyor da değil. Eminim Hindistan'daki 150 milyon Müslüman'ın bir kısmı günün birinde El Kaide'ye katılacaktır: Bazı Amerikan Müslümanları böyle yapıyorsa, Hindistan Müslümanları da yapabilir. Ama onların standart tavrı bu değil. Neden?

Bunun cevabı, ortam. Özellikle de Hindu hoşgörüsünden ve şiddet karşıtlığından geniş ölçüde etkilenen laik, serbest piyasaya dayalı, demokratik ortam. Esas olarak Müslüman olmayan Hintlilerce maddî olarak desteklenen, Hindistan'da İngilizce olarak yayımlanan *Asian Age* gazetesinin Müslüman editörü M. J. Akbar, meseleyi şöyle koyuyor: "Size bir sınav sorusu: Son elli yıldır demokrasisini sürdüren, büyük bir Müslüman nüfusa sahip tek ülke hangisidir? Hindistan. Müslümanların Hindistan'da çok iyi durumda olduklarını söyleyip abartmayacağım. Gerilimler, ekonomik ayrımcılıklar, Hindularca 1992 yılında Ayodhya Camii'nin yıkılması gibi provokasyonlar var. Ama gerçek şu ki Hindistan, laik ve belli vasıfları olanlara ekonomik açıdan ilerlemeleri için gerçek fırsatlar sunan bir anayasaya sahip. Genelde antidemokratik Müslüman devletlerde rastlayacağınız öfkeli protestolarda bulunmayan ve giderek büyüyen bir Müslüman orta sınıfın buradaki varlığının nedeni de bu."

Otoriter toplumlardaki İslam, öfkeli protestoların aracı olmaya eğilimlidir (Mısır, Suriye, Suudi Arabistan, Pakistan). Daha ileri görüşlü çoğulcu demokratik toplumlarda (örneğin Türkiye ve Hindistan) ise insanlar İslam'ın daha iyi yorumlarını duyma ve daha eşit bir zeminde fikirleri için mücadele edebilecekleri demokratik forumlara sahip olma şansına sahiptir. 15 Kasım 2003'te İstanbul'daki iki büyük sinagoga sakallı intihar bombacıları tarafından saldırı düzenlendi. Birkaç ay sonra sinagoglar yeniden açılırken tesadüfen İstanbul'daydım. Bana çarpıcı gelen bazı şeyler oldu. Öncelikle belediye başkanının da bulunduğu törende başhaham ile İstanbul müftüsü el ele tutuştular. Bu arada sokaktaki kalabalıktan da üstlerine kırmızı karanfiller atılıyordu. İkinci olarak İslamcı bir partiden gelen Başbakan Recep Tayyip Erdoğan hahambaşını ofisinde ziyarete gitti. Türkiye'de ilk kez bir başbakan hahambaşını ziyarete gidiyordu. Son olarak da intihar bombacılarından birinin babası, *Zaman* gazetesine, "Bu çocuk neden bunu yaptı anlayamadık... Önce Yahudi kardeşlerimizin hahambaşına gideyim. Ona sarılayım. Ellerini ve cüppesini öpeyim. Oğlum adına kendisinden özür, ölenlere başsağlığı dileyeyim.. Onlarla barışmazsak, lanetleniriz" diye açıklama yapmıştı.

Farklı ortamlar, farklı anlatılar, farklı hayaller.

Başta baskıcı kast sistemi olmak üzere Hindistan demokrasisinin eksikliklerinin farkındayım. Yine de tüm kusurlarıyla birlikte bir milyardan fazla nüfusu olan, çok sayıda farklı dil konuşulan bir ülkede elli yıldan fazla zamandır işleyen bir demokrasinin sürdürülmesi, bir mucize ve dünyanın istikrarının en büyük kaynaklarından biridir. Hindistan'ın geçmiş devlet başkanlarından ikisi Müslüman'dır. Şu anki devlet başkanı A. P. J. Abdulkelam da Müslüman'dır ve Hindistan'ın nükleer füze programının babasıdır. Hindistan Yüksek Mahkemesi'nin başında Müslüman bir kadın varken Suudi Arabistan'da kadınların araba sürmesine bile izin verilmiyor. Hintli Müslümanlar, kadınlar dahil, birçok eyalette valilik yaptılar. Bugün Hindistan'ın en zengin adamı, *Forbes*'in dünyadaki zenginler listesinde de kendine üst sıralarda yer bulan bir Müslüman'dır: Hindistan'ın en önemli teknoloji firmalarından biri olan Wipro'nun Başkanı Azim Premji, Müslüman'dır. 2001 sonlarında Amerika'nın Afganistan'ı işgalinin hemen ertesinde Hindistan'daydım. Televizyonda, ülkenin önde gelen film yıldızı ve parlamenteri Shabana Azmi (Müslüman bir kadın) ile Yeni Delhi'nin en büyük

camiinin imamı arasında bir tartışma vardı. İmam, Hintli Müslümanları Afganistan'a gidip Amerika'ya karşı cihada katılmaya çağırıyordu. Azmi, Hint televizyonundaki canlı yayında imamı köşeye sıkıştırdı. Ona, kendisinin gitmesini söyledi sadece. Azmi *adama*, Kandahar'a kendisinin gitmesini, Taliban'a kendisinin katılmasını, Hintli Müslümanları da rahat bırakmasını söyledi. Peki sonra ne oldu? Hiçbir şey. Müslüman bir kadın olarak, önde gelen bir dinadamına bile olsa, aklındakileri söylemesine izin veren ve onu koruyan bir ortam vardı.

Farklı ortamlar, farklı anlatılar, farklı hayaller.

O kadar karmaşık değil: gençlere, olumlu hayallerini gerçeğe dönüştürebilecekleri bir ortam verin; bir şikâyeti olana sorunu mahkemede ve yargıca rüşvet olarak keçi vermek zorunda kalmadan halletmesini sağlayan bir ortam verin; girişimci bir fikri takip edenin ülkenin en zengin, en saygın, en yaratıcı insanı olmasını sağlayacak bir ortam verin; kim olursa olsun her türlü şikâyet ve fikrinin basında yer almasını sağlayacak bir ortam verin; herkesin iş kurabileceği bir ortam verin; ve sonucuna bakın. Artık gençler dünyayı havaya uçurmak istemeyecektir. Tersine, dünyanın bir parçası olmak isteyecektir.

Güney Asyalı Müslüman bir arkadaşım bana bir zamanlar şöyle bir olay anlatmıştı: Hintli Müslüman ailesi, 1948 yılında parçalanmış. Ailenin yarısı Pakistan'a giderken yarısı Mumbai'de kalmış. Biraz büyüyen arkadaşım, babasına neden ailenin Hindistan'daki kısmının Pakistan'dakilerden daha iyi durumda olduğunu sormuş. Babası da ona şöyle demiş: "Oğlum Hindistan'da büyüyen bir Müslüman, bir tepenin üzerindeki malikânesinde yaşayan bir adam görünce der ki, 'Baba, ben de bir gün şu adam gibi olacağım'. Pakistan'da büyüyen bir Müslüman ise tepenin üzerindeki malikânesinde yaşayan adamı görünce, 'Baba, bir gün şu adamı öldüreceğim' der." Eğer Adam ve Kadın olma yolunuz önünüzde açıksa, dikkatinizi o yola ve hayallerinizi gerçekleştirmeye verirsiniz. Önünüzde bir yol yoksa öfkeniz ve hatıralarınız sizi esir alır.

Bundan sadece 20 yıl önce, üçlü yakınlaşma öncesinde Hindistan, yılan oynatıcıların, fakirlerin ve Rahibe Teresa'nın memleketi olarak bilinirdi. Bugün imajı değişti. Şimdi akıllı insanların ve bilgisayar dâhilerinin memleketi olarak da tanınıyor. Taşeron danışmanlık şirketi NeoIT'nin CEO'su Atul Vashistha, taşeronluğu savunmak amacıyla Amerikan medyasında sıkça görünür. Bana bir

olay anlattı: "Bir gün HP yazıcımda sorun çıktı. Çok yavaşlamıştı. Sorunun nedenini anlamaya çalışıyordum. HP teknik desteği aradım. Karşıma çıkan çocuk benim tüm kişisel bilgilerimi aldı. Sesinden, Hintli olduğunu anlamıştım. Nerede olduğunu, bulunduğu yerde havanın nasıl olduğunu sormaya başladım. İyi sohbet ediyorduk. 10-15 dakika kadar bana yardım ettikten sonra, 'Size bir şey söyleyebilir miyim, efendim?' dedi. 'Elbette' dedim. Bilgisayarım konusunda benim bir şeyleri yanlış yaptığımı söyleyeceğini, bunu nazikçe söylemek istediğini sandım. Bunun yerine bana, 'Efendim, Voice of America'da sizi duymaktan büyük gurur duydum. Konuşmanız çok güzeldi...' Daha biraz önce küreselleşme ve taşeronluğa karşı tepkileri işleyen bir VoA programına katılmıştım. Programa davet edilen üç konuktan biriydim. Bir sendika temsilcisi, bir ekonomist ve ben. Ben taşeronluğu savunmuştum. Bu çocuk da işte o programı dinlemişti."

Unutmayın; düz bir dünyada fiber optik kablolar ve uydular sadece sizi aşağılamakla kalmaz, onurlandırabilir de. Hintli bir teknik destek elemanı dünyanın öbür yarısında konuşan bir vatandaşının Hindistan'ı nasıl temsil ettiğini, o anda duyabilir. Bu da kendi hakkında daha olumlu duygular beslemesini sağlar.

Fransız Devrimi, Amerikan Devrimi, Hint demokrasisi, hatta eBay; bunların hepsi de otoritenin aşağıdan yukarı geldiği ve insanların, paylarına düşeni artırma konusunda kendilerini güçlü hissettiği toplumsal sözleşmeler üzerinde şekillenmiştir. Bu tür ortamlarda yaşayanlar, dikkatlerini suçu kime atacaklarına değil, bundan sonra ne yapacaklarına verme eğilimindedir.

Petrolün Laneti

Venezuela, Nijerya, Suudi Arabistan ve İran gibi ülkelerde demokratik ortamın oluşmasını geciktirmekte hiçbir etken, petrolün lanetinden daha büyük etki yapmamıştır. Bu petrol devletlerini yöneten monarklar ve diktatörler, doğal kaynakları kullanarak zengin olabilir ve vatandaşlarının doğal becerilerini ve enerjilerini kullanan yöneticilerin aksine, sonsuza kadar başta kalabilirler. Petrol parasını kullanarak ordu, polis, istihbarat örgütleri gibi iktidar araçlarını tekellerine alıp hiçbir zaman şeffaf ve veya iktidarın paylaşıldığı bir ortam yaratmayabilirler. Yapmaları gereken

tek şey petrolün musluğunu ele geçirmek ve onu elde tutmaktır. Hiçbir zaman vatandaşlarından vergi almak zorunda kalmadılar. Bu yüzden yöneten ile yönetilen arasındaki ilişki, çarpık bir hale geldi. *Vergi olmadan temsil de olmaz.* Yönetenler vatandaşlarına özen göstermek ve paralarını nasıl harcadıklarını açıklamak zorunda değiller, çünkü o paraları vergi olarak vatandaşlardan almadılar. Tüm dikkatini petrol kuyularının tepesine musluk takmaya veren ülkelerde kurumların bu kadar zayıf olmasının veya hiç olmamasının nedeni budur. Oysa vatandaşlarının tepesine musluk takmaya odaklanan ülkelerin, kadınlarından ve erkeklerinden en fazlasını alabilmeleri için gerçek kurumları, mülkiyet haklarını, kanun egemenliğini, bağımsız mahkemeleri, çağdaş eğitimi, dış ticareti, yabancı yatırımı, ifade özgürlüğünü ve bilimsel araştırmaları geliştirmeleri gerekir. *Foreign Affairs*'te yer alan, "Irak'ı Petrolünden Korumak" başlıklı bir çalışmada (Temmuz-Ağustos 2004) kalkınma ekonomisti Nancy Birdsall ile Arvind Subramanian, "34 azgelişmiş ülke, toplam ihracat gelirlerinin en az yüzde 30'unu oluşturan petrol ve doğalgaz kaynaklarıyla gurur duymaktadır. Ancak bu zenginliklerine rağmen bu ülkelerin 12'sinde kişi başına yıllık gelir 1.500 doların altında kalmaktadır... Üstelik bu 34 ülkenin üçte ikisi demokratik değildir. Demokratik olanlar arasında ise ancak üç tanesi Freedom House'un dünya siyasî özgürlükler listesindeki ülkelerin üst yarısında yer almayı başarmıştır" diyorlar.

Başka bir deyişle, hayal gücü de zorunlu bir ihtiyaç. İçinde yaşadığınız ortam, gündelik hayattan kaçmanızı sağlayan belli radikal fantezilere dalmaktan sizi alıkoyarsa, o fantezilere dalmazsınız. Günümüzde Arap-Müslüman dünyasındaki en yaratıcı yeniliğin nerede olduğuna bakalım. Petrol olmayan ya da çok az olan ülkelerde. Daha önce de belirttiğim gibi Bahreyn, petrolü ilk keşfedenlerden olmasına rağmen petrolü *ilk* biten Körfez ülkesiydi. Bugün Bahreyn, işçilerinin vasıflarını geliştirmek amacıyla kapsamlı bir işgücü reformu yapan, ABD ile serbest ticaret anlaşması imzalayan, kadınların da aday olabildiği ve oy kullanabildiği serbest ve adil seçimleri düzenleyen ilk Körfez ülkesidir. Peki aynı bölgede reformları durduran veya geri alan ülke hangisidir? Her zaman petrol parasıyla dolu Suudi Arabistan ve İran. Ham petrol fiyatlarının varil başına 50 dolar civarına fırladığı 9 Aralık 2004'te *The Economist*, İran'dan özel bir haber geçti. Haberde şöyle deniliyordu: "Petrol fiyatlarının bugünkü yüksek düzeyini korumaması halinde

İran ekonomisi perişan olacak. Devlet gelirlerinin yaklaşık yarısı ve ihracat gelirinin yüzde 80'i, petrolden elde edilmektedir. Ancak meclisteki fanatiklerin etkisiyle petrol geliri, yine çok ihtiyaç hissedilen kalkınma projelerinden ve yeni teknolojilerden ziyade müsrif sübvansiyonları artırmakta kullanılmaktadır."

Ürdün'ün eğitim sistemini çağdaşlaştırmaya ve ekonomisini özelleştirip modernleştirerek kuralları sadeleştirmeye 1989 yılında başladığını not etmek gerekir. O sırada petrol fiyatları aşağı gidiyordu ve Ürdün, artık Körfez'deki petrol devletlerinden gelecek yardımlara güvenmeye devam edemezdi. 1999'da Ürdün, ABD ile serbest ticaret anlaşması imzaladığında Amerika'ya toplam ihracatı 13 milyon dolardı. 2004'te ise vatandaşlarının kendi elleriyle ürettiği 1 milyar dolarlık mal sattı ABD'ye. Ürdün hükûmeti aynı zamanda ülkedeki her okula bilgisayar koyarak genişbant erişimi sağladı. En önemlisi Ürdün, 2004'te cami vaizlerinin eğitim ihtiyaçlarını giderecek bir reform açıkladı. Geleneksel olarak ülkede lise öğrencileri üniversite sınavına girer, bu sınavda en iyi puanı alanlar doktor ve mühendis okullarına giderlerdi. En kötü puanları alanlar ise vaiz olurlardı. 2004'te Ürdün aşama aşama yeni bir sisteme geçmeye karar verdi. Buna göre camide vaiz olmak isteyen genç, edebiyat alanında bir okul bitirecek, sonra da yüksek lisans olarak İslam hukuku okuyacak. Bu değişikliğin amacı, yetenekli gençlerin dinadamı olmasını teşvik ederek tesadüfen bu alana girmiş olanları temizlemek. Bu, sonucunu zaman içinde, genç Ürdünlülerin camilerde dinledikleri anlatıların değişmesiyle gösterecek bir ortam değişimi. Ürdün Planlama Bakanı Bassem Avadallah, "Reforma ihtiyacımız olduğunu kabul ettirebilmek için ne krizler atlattık" diyor.

Yeniliklerin anası ihtiyaçlardır. Ancak petrol fiyatlarının düşmesi, ortamlarını değiştirmeye zorladığında Ortadoğu'daki liderler reform yapacaklar. Sadece değişmeleri gerektiğini söylemenizle insanlar değişmez. Veya Johns Hopkins uluslararası ilişkiler profesörü Michael Mandelbaum'un belirttiği gibi, "İnsanlara daha iyi bir seçenek olduğunu söylemenizle insanlar değişmez. Başka şansları olmadığını anladıkları zaman değişirler." Varil başına petrol fiyatı 10 dolar olsun, bakın Moskova'dan Riyad'a, İran'a herkes nasıl değişiyor. Amerika ile müttefikleri ham petrol fiyatını düşürme konusunda işbirliğine gitmezlerse bu bölgedeki reform istekleri ölü doğmuş olacaktır.

Burada değerlendirilmesi gereken bir başka faktör daha var.

Zenginleşmek için sadece arka bahçenize bir petrol kuyusu kazmakla kalmayıp kendi ellerinizle bir şeyler üretip bunları başkalarına satmanız gerekiyorsa, kaçınılmaz olarak hayal gücünüz genişler, hoşgörünüz ve güveniniz artar. Dünya nüfusunun yüzde 20'sini oluşturan Müslüman ülkelerin, dünya ticaretinden sadece yüzde 4 pay almaları tesadüf değildir. Ülkeler başkalarının istediği şeyleri artık yapmıyorlarsa ticaret azalır. Ticaretin azalması fikirlerin daha az değiştokuş edilmesi ve dünyaya daha az açık olma anlamına gelir. Bugün Müslüman dünyanın en açık, en hoşgörü sahibi şehirleri, Beyrut, İstanbul, Jakarta, Dubai, Bahreyn gibi ticaret şehirleridir. Dünyadaki en kapalı şehirler ise Hıristiyanların, Hinduların, Yahudilerin ve diğer gayrimüslimlerin dinlerini kamusal ortamlarda ifade etmelerinin, mabetler inşa etmelerinin, hatta Mekke örneğinde olduğu gibi girmelerinin bile yasak olduğu, Suudi Arabistan'ın orta kesimlerindeki şehirlerdir. Din, hayal gücünü, var da edebilir, yok da edebilir. Hindu, Hıristiyan, Yahudi, Müslüman, Budist, bir dinin hayal gücü, ne kadar izole bir ortamda, karanlık bir mağarada şekillenmişse, hayallerinin tehlikeli sulara yelken açma ihtimali o kadar güçlüdür. Dünyayla bağları olan, farklı kültürlere, farklı bakış açılarına açık insanların 9 Kasım'ın hayalini kurması olasılığı çok daha büyüktür. Herhangi bir bağlantısı olduğunu hissetmeyen, kişisel özgürlüğünü ve içindeki potansiyeli iyi kullanmaktan doğan hoşnutluk duygusunu kendileri için ütopik bir fantezi kabul eden insanların ise 11 Eylül'ün hayalini kurma olasılığı daha büyüktür.

Tek Bir Güzel Örnek

Eski IMF Direktörü Stanley Fischer, bir keresinde bana şöyle demişti: "Tek bir güzel örnek, bin teoriye bedeldir." Bunun doğru olduğuna inanıyorum. Sahiden de insanlar sadece zorunda kaldıklarında değişmez: *Kendileri gibi* başka insanların değişip geliştiklerini gördüklerinde de değişirler. Veya Michael Mandelbaum'un dediği gibi, "İnsanlar farkına vardıkları veya kendilerine anlatılan şeylerin sonucunda değişir." Özellikle de aynı kendileri gibi olanların gayet iyi durumda olduğunu gördüklerinde değişirler. 10. bölümde işaret ettiğim gibi Nasdaq'a girebilecek kadar güçlü, dünya çapında iş yapan tek bir Arap şirketi var: Aramex. Tüm Amerikalıların Apple'ın, Microsoft'un, Dell'in öykülerini bilmeleri gibi her

bir Ürdünlü, her bir Arap, Aramex'in öyküsünü bilmeli ve bundan gurur duymalıdır. Bu öykü, bin teoriye bedel bir örnektir. Bu öykü, Arapların beyin gücüyle ve girişimciliğiyle dünya ölçeğinde başarıyı yakalayarak kendi elemanlarının da zenginleşmesini sağlacak Arap şirketlerinin rol modeli olmalıdır.

Fadi Ghandour 2005 yılında, bu kez Dubai'de Aramex'i tekrar halka arz ettiğinde, kendilerine hisse opsiyonu tanınmış, Arap dünyasının çeşitli yerlerindeki 400 Aramex çalışanı, 14 milyon dolarlık kazancı paylaştılar. Fadi'nin, kimi müdür, kimi şoför olan bu çalışanların ne kadar gurur duyduklarını anlatışını hiç unutmayacağım. Beklenmedik bu para, kiminin yeni bir ev almasını, kiminin çocuklarını daha iyi okullara göndermesini sağlayacaktı. Bu insanların, çalıştıkları dünya çapındaki *Arap* şirketinin halka açılması nedeniyle yeni bir ev yaptıracaklarını etraflarına söylerken hissettikleri saygınlık duygusunu düşünün. Ortadoğu'da geleneksel olan miras yoluyla, toprak satarak veya devlet ihalesine girerek değil, düz dünyadaki gerçek bir şirket için, bir Arap şirketi için çalışarak başarıya ulaştıklarını gördüklerinde hissettikleri saygınlık duygusunu tahayyül edin. Hintli Müslümanlar arasında El Kaide üyesine nasıl rastlanmıyorsa, Aramex'in 3.000 Arap çalışanı arasında da intihar bombalarının değil, sadece ekonominin büyümesini ve Arapların zenginleşmesini sağlayan gönderilerin teslimini isteyenlerin bulunması hiç tesadüf değil.

Aramex çalışanlarının hisse opsiyonları konusunda Fadi Ghandour, "Hepsi de şirketin sahibi gibi hissediyor kendini. Çoğu bana gelip, 'Teşekkür ederim. Ben opsiyonumu tekrar şirkete yatırmak ve yeni halka arzda tekrar hisse almak istiyorum' diyor" şeklinde konuşuyor.

Bana Aramex gibi yüz örnek verin, size başka bir ortam ve bambaşka anlatılar vermeye başlayayım.

Dokunulmazlardan Dokunulmazlara

Hazır elinizi atmışken bana bir de yüz tane Abraham George verin. Kendi ortamlarından çıkarak farklı bir örnek oluşturan bireyler, diğerleri üzerinde büyük bir etki yaratabilir. 2004 Şubat ayında Bangalore'da oteldeki odamdayken telefon çaldı. Arayan, şehrin varoşlarındaki özel bir gazetecilik okuluna devam ettiğini söyleye-

rek kendisiyle sınıfında buluşmamı isteyen genç bir Hintli kadındı. Yıllar içinde bu tür tesadüfî davetlerin genellikle ilginç rastlantılarla sonuçlandığını öğrendiğimden, "Ne demek, tabiî gelirim" diye cevap verdim. İki gün sonra şehir merkezinden doksan dakikalık bir otomobil yolculuğuyla, bir okul ile yatakhanesinin tek başına durduğu açık bir araziye gittim. Kapıda yakışıklı, orta yaşlı bir Hintli tarafından karşılandım. Adı Abraham George idi. Kerala'da doğan George, Hindistan ordusunda görev yapmış. Annesi ise ABD'ye göç ederek NASA'da çalışmaya başlamış. George onu takip ederek New York Üniversitesi'nde okumuş ve orada uluslararası finans konusunda uzmanlaşan bir yazılım şirketi kurmuş. Şirketi 1998'de satarak Hindistan'a gelmeye ve Amerika'da elde ettiği serveti, ülkesini aşağıdan (en aşağıdan) yukarı değiştirmek için kullanmaya karar vermiş.

George'un ABD'de öğrendiği şeylerden biri, sorumluluk sahibi gazeteler ve gazeteciler olmadan Hindistan'da yönetimin asla gelişmeyeceğiymiş. Gazetecilik okulunu bu yüzden kurmuş. Ofisinde oturup meyve sularımızı yudumlarken hemen anladım ki, bu küçük gazetecilik okulundan büyük gurur duymakla birlikte George, Bangalore'nin yakınlarında bir köyde açtığı ilkokuldan daha çok gurur duyuyordu. Bu okulda, nefes aldıkları havayı kirletecekler korkusuyla kendilerinden üst kast mensuplarının yanına dahi yaklaşmalarına izin verilmeyen Hindistan'ın en aşağı kastı olan dokunulmazların çocukları okuyor. George, Hindistan'ın diğer çocukları gibi fişi takıp düz dünyada işe başlamalarını sağlayacak teknolojiyle eğitilebilseler, dokunulmazlar kastının çocuklarının da aynı başarıyı gösterebileceğini kanıtlamak istiyordu. Okulu anlattıkça ben de gazetecilik okuluna ilgimi yitirip o okulu görmek istedim. Gazetecilik öğrencileriyle konuşmamızı bitirir bitirmez, yanımızda okul müdürü Lalita Law'la hemen George'un cipine atlayıp iki saatlik bir yolculuktan sonra Shanti Bhavan'a vardık. 11. Bölüm'de anlattığım gibi köy, Bangalore'nin varoşlarının on mil ve on yüzyıl gerisindeydi. "Perişan" kelimesi bile okul civarındaki köylerdeki hayatı anlatmaya başlamak için yetersiz kalır.

Sonunda okul kompleksine ulaştığımızda etraftaki köy ve mezralara büyük zıtlık oluşturacak şekilde çiçeklerle ve çimlerle çevrili bir alanda, tertemiz boyanmış binalar gördük. Girdiğimiz ilk sınıfta, bilgisayarlarında Excel ve Microsoft Word çalışan dokunulmazlar kastına mensup yirmi çocuk vardı. Sonraki kapı, bilgisayar

dizgi programıyla dizgi çalışan çocukların sınıfına açılıyordu. Öğretmene yüksek sesle sınıfta en hızlı dizgi yapanın kim olduğunu sordum. Bir buzdağını bile eritebilecek sıcacık bir gülümsemeyle bakan sekiz yaşındaki bir kızı gösterdi.

Kıza, "Seninle yarışmak istiyorum" dedim. Bütün arkadaşları etrafımıza toplandı. Onunkinin yanındaki küçük bilgisayar odacığına zar zor sığıştım. İkimiz de aynı cümleyi tekrar tekrar yazacaktık. Bir dakikada kim daha çok yazarsa o kazanacaktı. "Kim kazanıyor?" diye bağırdım. Arkadaşları onun ismini haykırdılar ve onu kutladılar. Ben de hemen onun neşeli gülüşüne teslim oldum.

Çocukların Shanti Bhavan'a girmesi için iki şart, yoksulluk sınırının altında yaşaması ve ailesinin izin vermesiydi. Ben gelmeden kısa zaman önce çocuklar Kaliforniya Başarı Sınavı'na tabi tutulmuştu. Law, "İngilizce eğitim veriyoruz. Böylece eğitimlerini sürdürmek için Hindistan'ın ve dünyanın her yerine gidebilirler" dedi. "Amacımız, nesiller boyunca bu çocukların erişim sınırlarının dışında kalmış mesleklere ve kariyerlere ulaşmak istemelerini sağlamak için onlara dünya çapında bir eğitim vermek... Buralarda isimleri hep dokunulmazlar olarak kalacak. Ama uygun eğitimin ve toplumun yardımıyla kendilerini gerçekten yetiştirirlerse, başka bir yere gittiklerinde bu engeli aşabilirler."

O zaman *benim* istediğim tür dokunulmazlar olurlar: özel bir beceriye sahip, uzmanlaşmış veya koşullara ayak uydurabilen gençler.

Çocuklara bakarken George, "Yoksullardan bahsederken genellikle onları sokaktan alıp bir işe sokarak açlıktan ölmelerini önlemekten bahsediyoruz. Hiç yoksulların mükemmelleştirilmesinden bahsetmiyoruz. Bence eşitsizlikle, ancak onlar kendilerine dayatılan tüm engelleri kırabilirlerse başa çıkabiliriz. İçlerinden biri başardığında, kendisiyle birlikte binini daha yukarı çekecektir" diyor.

George'u dinledikten sonra aklıma dört ay öncesi geldi. 2003 güzünde Batı Yakası'nda Arap-İsrail ihtilafı üzerine bir belgesel çekerken Ramallah'a gidip Yaser Arafat'ın paramiliter örgütü Tanzim üyesi üç genç Filistinli militanla röportaj yapmıştım. Röportajın en çarpıcı yanı, üç gencin, intihara sürükleyen bir umutsuzluktan hülyalara hemen geçebilmelerini sağlayan değişken ruh halleriydi. İçlerinden Muhammed Motev'e İsrail işgali altında yaşamanın en zor yanını sorduğumda, kontrol noktaları olduğunu söyledi. "En zoru, askerin bana kızların önünde elbiselerimi çıkarttırması... Kızlar

orada dururken gömleğimi, pantolonumu çıkartmamı ve dönmemi söylüyor." Tüm Filistinlilerin intihar bombacısı olmak için sırada beklemelerinin nedenlerinden biri bu, ona göre. Bu kişileri, "sırasını bekleyen şehitler" olarak niteliyor. İsrail'in, o zamanlar hayatta olan Yaser Arafat'ı (hayalleri değil hatıraları uyaran bir liderdi) öldürmeye çalışması halinde bütün bölgeyi canlı bir "cehennem"e çevireceklerini belirtti. Bu konuyu iyice vurgulamak amacıyla cüzdanını çıkarıp bana Arafat'ın resmini gösterdi. Ama benim gözüme, o resmin hemen yanında duran bir genç kızın resmi ilişti.

"Bu kim?" diye sordum. Yüzü kızararak sevgilisi olduğunu söyledi. İkisi de cüzdanında duruyordu: Bir yanda uğruna öleceği adam, hemen arkasında uğruna yaşayacağı kadın. Birkaç dakika sonra arkadaşı Anas Asaf heyecana kapıldı. Üçü arasında üniversiteye yalnız o gidiyordu. Ramallah'taki Bir Zeit Üniversitesi'nde okuyordu. O da Arafat için nasıl öleceğini ateşli biçimde anlattıktan sonra sakinleşerek güzel sözlerle "mühendislik tahsili için", amcasının yaşadığı Memphis'te üniversiteye gitmeyi ne kadar çok arzuladığını söyledi. Ama maalesef ABD'ye vize alamıyordu. Arkadaşı gibi Asaf da Arafat uğruna ölmeye hazırdı, ama aslında Memphis Üniversitesi'nde okumak için yaşamak istiyordu.

Bu gençler terörist değildi. İyi çocuklardı. Ama rol modelleri hep öfkeli adamlardı ve bu gençler de vakitlerini, potansiyellerini nasıl hayata geçireceklerini değil, öfkelerini nasıl ortaya koyacaklarını hayal etmekle harcıyorlardı. Oysa Abraham George, okulunda tamamen farklı bir ortam hazırlıyor, bambaşka bir dizi öğretmen rol modeliyle dokunulmazların çocuklarına bambaşka hayallerin tohumlarını atıyordu. Daha çok Abraham George'lar lazım bize. Her yerde, binlercesine ihtiyacımız var: Bir sınıf dolusu dokunulmaza bakıp onların büyüklüğünü gören ve daha da önemlisi onların kendi büyüklüğünü görmesini sağlayarak bu büyüklüğü ortaya çıkarma araçlarını onlara veren adamlara ihtiyacımız var.

Shanti Bhavan'daki küçük dizgi yarışından sonra sınıfta dolaşıp tüm çocuklara ileride ne olmak istediklerini sordum. Bu çocuklar, aileleri dokunulmaz kastına mensup sekiz yaşındaki çocuklardı. Hayatımın en etkileyici deneyimlerinden biriydi bu. Şöyle cevaplar verdiler: astronot, doktor, çocuk doktoru, şair, fizikçi, kimyacı, bilimadamı, cerrah, dedektif, yazar.

Bu çocuklar sırasını bekleyen şehitler değil, harekete geçmiş hayalcilerdi.

Son bir şeye daha değinmek istiyorum. Kızım 2004 güzünde üniversiteye gitmek için evden ayrıldı. Karımla beraber onu okuluna bırakmaya gittik. Güneş parlıyordu. Kızım, heyecanla doluydu. O günün, hayatımın en hüzünlü günlerinden biri olduğunu söyleyebilirim. Olay sadece ana babanın kızını okuluna bırakıyor olması değildi. Hayır, başka bir şey vardı beni rahatsız eden. Kızımı, doğduğu günlerden çok daha tehlikeli bir dünyaya bırakma duygusuydu bu. Kızıma evdeki odasını boş bırakma sözü verebilirdim, ama dünyaya ilişkin bir söz veremezdim. En azından onun yaşındayken dünyayı keşfettiğim tasasız zamanların sözünü veremezdim. Bu beni gerçekten çok rahatsız etti. Hâlâ da ediyor.

Bu kitapta anlatmaya çalıştığım gibi dünyanın düzleşmesi, karşımıza yeni tehdit ve fırsatlar, yeni ortaklar çıkarıyor. Ama özellikle biz Amerikalılar için yeni tehlikeler de çıkarıyor. Tüm bunlar arasındaki doğru dengeyi bulmak zorundayız. Dünyanın en iyi küresel vatandaşları olmak zorundayız (çünkü düz dünyada siz kötü mahallelere gitmeseniz bile onlar size geliyor). Tehditlere karşı tetikte olmalıyız, ama bu tehlikelerin bizi felce uğratmasına izin vermemek zorundayız. En çok da Abraham George ile Fadi Ghandour'un hülyalarını çok daha fazla insanın içinde yeşertmek zorundayız. Ne kadar çok insan 9/11'in hayaliyle yaşarsa, yeni bir 11/9 tehlikesini de o kadar uzaklaştırmış oluruz. Amerikalıların akıllarına geldikleri anda gidebilecekleri yerlerin azaldığı ve Amerika'ya gelmeyi düşündüğünde huzuru kaçan yabancıların arttığı, küçülen bir dünyaya itirazım var. Dünyanın küçülmesinden benim anladığım, bu değil.

Başka şekilde söyleyeyim: Amerika'nın karşı karşıya olduğu en büyük iki tehlike, aşırı korumacılık (kişisel güvenlik kaygısıyla kendimizi duvarların içine kapatmamıza yol açacak bir yeni bir 11/9 korkusu) ile aşırı korkudur (ekonomik güvenlik kaygısıyla dışarıya duvar örmemize yol açacak 9/11 sonrası bir dünyada rekabet etme korkusu). Bunların ikisi de hem bizim, hem de dünyanın felaketi demektir. Biz Amerikalılar, pastadaki payımızı garantilemek için daha çok çalışmak, daha hızlı koşmak ve daha akıllı olmak zorunda kalacağız. Ne gücümüzü ne de dünyadaki tüm bilgi merkezlerini sahiden birbirine bağladığımızda düz dünyada ortaya çıkabilecek yenilik patlamasını küçümseyelim. Böylesi bir düz dünyada sahip olabileceğiniz en önemli özellik, yaratıcı hayal gücünüzdür; yeni araçların yeni ürünler, yeni topluluklar, yeni fırsatlar ve yeni kârlar yaratmak üzere hangi yeni ve heyecan verici bir

yöntemle birbirine bağlanabileceğini, çevrenizde ilk bulan olma yeteneğidir. Bu da hep Amerika'nın gücü olmuştur, çünkü Amerika geçmişte ve günümüzde dünyanın en büyük hayal makinesidir.

Başka bir toplumun veya kültürün, çocuklarına ne söylemesi gerektiğini söyleyemem. Kendiminkini söyleyebilirim: Dünya düzleşiyor. Bunu ben başlatmadım. İnsanlığın gelişimini ve kendi geleceğini engellemek gibi büyük bir bedel ödemeden, bunu durduramazsın. Ama en azından iyiye ya da kötüye doğru gitmesi için yönlendirebilirsin. Eğer iyi yöne yönlendirebilirsen, sen ve senin neslin, teröristlerden de gelecekten de korkmadan, El Kaide'den de Infosys'ten de endişelenmeden yaşarsınız. Düz dünyada gelişip zenginleşirsiniz. Ama bunun için doğru hayal ile doğru motivasyon gerekir. Hayatlarınız 11/9 tarafından güçlü bir biçimde şekillendirildi. Ama sizin sonsuza dek 9/11 nesli olmanıza dünyanın ihtiyacı var. Stratejik iyimserlerin nesline, hatırlamaktan çok hayal edenlerin nesline, her sabah kalkıp sadece nelerin daha iyi yapılabileceğini hayal etmekle yetinmeyip bu hayaller doğrultusunda harekete geçenlerin nesline, dünyanın çok ihtiyacı var.

Teşekkür

1999 yılında, küreselleşme üzerine *Küreselleşmenen Geleceği: Lexus ve Zeytin Ağacı* isimli kitabımı yayımladım. Küreselleşme diye adlandırdığımız olgu o zamanlar yeni başlıyordu. *Lexus ve Zeytin Ağacı*, bu olgunun çerçevesini ilk çizme girişimleri arasındaydı. Elinizdeki kitap, *Lexus ve Zeytin Ağacı*'nın yerini almak için değil, onun üzerine temellenerek, dünya gelişirken o kitaptaki savları daha ileri götürmek için yazıldı.

Bu kitabı yazma işine girişmem için bana izin veren *The New York Times*'ın yayıncısı ve New York Times Company'nin başkanı Arthur Sulzberger Jr. ile izne çıkmamı sağlayan ve kitap projemi destekleyen *The New York Times*'ın editoryal sayfası editörü Gail Collins'e müteşekkirim. Böylesi büyük bir gazetede çalışmak, bir ayrıcalıktır. Hindistan'a gitmeme neden olarak sonuç itibariyle bu kitabın doğmasını sağlayan Discovery Times Channel'ın belgeselini çekmem için beni teşvik edenler, Arthur ile Gail'di. Hindistan belgeseline verdiği hararetli destek için Discovery Channel'dan Billy Campbell ile belgeselin gerçekleşmesini sağlayan Ken Levis, Ann Derry ve Stephen Reverand'a teşekkür borçluyum,

Teknoloji, iş ve siyaset çevrelerinden muhteşem hocalarım olmadan bu kitabı asla yazamazdım. Bu insanlar arasından birkaçı özel bir teşekkürü hak ediyor. Oyun sahasının nasıl düzleştiğini bana ilk gösteren Hindistan teknoloji şirketi Infosys'in CEO'su Nandan Nilekani'nin yardımı olmasaydı, düz dünyanın kodlarını asla deşifre edemezdim. Yine Hindistan teknoloji şirketi Wipro'nun Başkanı Vivek Paul, beni düz dünya iş âleminin içine sokarak benim için tüm şifreleri tekrar tekrar çözdü. IBM'in stratejik planlama yetkilisi Joel Cawley, Düz Gezegen'de teknoloji, iş âlemi ve siyaset arasındaki noktaları birleştirmemde yardımcı oldu. Microsoft'un baş teknoloji yetkilisi Craig Mundie, dünyanın düzleşmesi-

ni mümkün kılan teknolojik evrimi benimle beraber yeniden kat ederek bu konularda yazarken dümdüz bir suratla kalakalmamı engelledi. Yorulmak bilmez ve çok şey isteyen bir hoca oldu. Yeni ekonomi üzerine çok sayıda nitelikli çalışmalar yapmış olan Stanford Üniversitesi ekonomisti Paul Romer, kitabın müsveddesini okuyarak bazı bölümlere insanlığını ve zekâsını kattı. Netscape'in kurucularından Marc Andreessen, Dell INC.'den Michael Dell, Rolls-Royce'dan Sir John Rose, Microsoft'tan Bill Gates, kitabın bazı bölümleri üzerine yorum yapma cömertliğini esirgemediler. Mucit arkadaşım Dan Simpkins, karmaşık evreninde yürümeye çalışan bu acemiye karşı olağanüstü yardımsever davrandı. Michael Sandel'in zorlayıcı soruları, koca bir bölümü (Büyük Saflaşma) yazmama neden oldu. Ve Yaron Ezrahi sıradaki dördüncü kitap için bıçak gibi keskin aklından geçen sayısız fikirler arasında dolaşmama izin verdi. Aynı şey David Rothkopf için de geçerli. Derin içgörüler onların, hatalar benimdir. Onlara gerçekten borçluyum.

Değerli zamanlarını benimle paylaşan ve kitabın farklı bölümleri üzerine yorumlar yapan çok kişi var. Allen Adamson, Graham Allison, Alex ve Jocelyn Attal, Jim Berksdale, Craig Barrett, Brian Behlendorf, Katie Belding, Jagdish Bhagwati, Sergey Brin, Brill Brody, Mitchell Caplan, Bill Carrico, John Chambers, Nayan Chanda, Alan Cohen, Maureen Conway, Lamees El Hadidy, Rahm Emanuel, Mike Eskew, Judy Estrin, Diana Farell, Joel Finkelstein, Carly Fiorina, Francis Fukuyama, Jeff Garten, Fadi Ghandour, Bill Greer, Jill Greer, Ken Greer, Promod Haque, Steve Holmes, Dan Honig, Scott Hyten, Shirley Ann Jackson, P. V. Kannan, Alan Kotz, Gary ve Laura Lauder, Robert Lawrence, Jerry Lehrman, Rick Levine, Joshua Levin, Will Marshall, Walt Mossberg, Moisés Naím, David Neeleman, Larry Page, Jim Perkowski, Thomas Pickering, Jamie Popkin, Clyde Prestowitz, Glenn Prickett, Saritha Rai, Jerry Rao, Rajesh Rao, Amartya Sen, Eric Schmidt, Terry Semel, H. Lee Scott Jr., Dinakar Singh, Larry Summers, Jeff Uhlin, Atul Vashistha, Philip Verleger Jr., William Wertz, Meg Whitman, Irving Wladawsky-Berger, Bob Wright, Jerry Yang ve Ernesto Zedillo'ya özel olarak teşekkür etmek isterim.

Ruh ikizlerim ve daimî entelektüel danışmanlarım Michael Mandelbaum ve Stephen P. Cohen'e de yine özel olarak teşekkür ederim. Onlarla fikirlerimi paylaşmak, hayatımın en büyük keyiflerinden biri oldu. Bu kitabı son derece talepkâr ve kritik meslek-

taşlarına okutma fırsatını bana veren John Doerr ile Herbert Allen Jr.'a da özel teşekkürler.

Karım Ann, her zamanki gibi ilk editörüm, ilk eleştirmenim ve daimî destekçim oldu. Onun yardımları ve entelektüel desteği olmaksızın bu kitap var olamazdı. Böyle bir eşe sahip olduğum için çok şanslıyım. Babalarının saatler boyunca odasına kapanmasına katlanan kızlarım Orly ile Natalie'ye ve her gün kitabın ne zaman biteceğini soran sevgili annem Margaret Friedman'a da teşekkürler. Max ve Eli Bucksbaum, Aspen'de geçirdiğimiz sabah, değerli teşviklerini esirgemediler. Kardeşlerim Shelley ve Jane, hep yanımdaydılar.

Dört kitabım için de ajans olarak Esther Newberg ve yayıncı olarak Jonathan Galassi ile, son üç kitabımda dizi editörü olarak Paul Elie'le çalışmak benim için bir nimetti. Onlar, işlerinin en iyileri. Ayrıca en becerikli ve sadık asistan olan Maya Gorman'a sahip olmak da benim için bir nimetti.

Bu kitap, hayatımda çok özel yeri olan üç kişiye ithaf edilmiştir: Kayınvalidem ve kayınpederim, Matt-Kay Bucksbaum'a ve en eski çocukluk arkadaşım Ron Soskin'e.

Dizin

Ç

D

E

F

G

I

İ

J

L

M

N

O

R

S

Ş

T

U

Z

"Dünya Düzdür: Yirmi Birinci Yüzyılın Kısa Tarihi" New York Times gazetesinin ünlü köşe yazarlarından Thomas L. Friedman'ın ABD, İngiltere ve dünyanın pek çok ülkesinde en çok satanlar listesinden aylardır düşmeyen kitabı...

Yazar kitabında, 2000 yılında internetin tüm dünyada hızla yayılmaya başlaması ve diğer güçlerin de etkisi sonucu yepyeni bir çağa girildiğini, küreselleşmeyi farklı boyuta taşıyan bu yeni çağda dünyanın çok küçük bir yer haline gelip oyun sahasının düzleştiğini ve bu gelişmeyle birlikte sadece dünyanın gelişmiş ülkelerindeki değil en ücra köşelerdeki bireylerin bile küresel düzeyde işbirliğini geliştirmek ve rekabet etmek için yepyeni bir güce sahip olduklarını ileri sürüyor. Friedman kitabında, dünyayı düzleştiren güçleri açıklarken 21. yüzyılın ekonomik tarihine de ışık tutuyor.

Yazar "Yerimizde kalmak için daha hızlı koşmamızı gerektirecek biçimde "düzleşen" dünyamız, acaba insanoğlunun istikrarlı bir şekilde uyum sağlayamayacağı kadar küçük ve hızlı bir dünya haline mi geldi?" sorusuna cevap arayarak, bu şaşırtıcı yeni dünyanın gizi üzerindeki örtüyü kaldırıyor ve okuyucunun önündeki korkutucu manzarayı algılamasını sağlıyor. Karmaşık diplomatik ve ekonomik konuları sade bir şekilde anlatabilmek gibi eşsiz bir yeteneğe sahip olan Friedman, Dünya Düzdür'de 21. yüzyılda dünyanın düzleşmesinin bireyler, şirketler ve ülkeler için ne ifade ettiğinin yanı sıra bireylerin, şirketlerin ve ülkelerin bu dünyada başarılı olmak için neler yapması gerektiğini de anlatıyor.

Bu kitabı, içinde yaşadığı dünyayı daha iyi tanımak isteyen herkes okumalı!

ISBN 975-7004-50-2


